Roberto Otxandio Izagirre

Prólogos de Ane Beitia y
Fernando Arakama

CUANDO LO QUE FALTA ES TIEMPO

Deja de seguir al conejo blanco

Círculo Rojo
EDITORIAL

CUANDO LO QUE FALTA ES TIEMPO · Roberto Otxandio Izagirre

Roberto Otxandio Izagirre

Prólogos de Ane Beitia y
Fernando Arakama

CUANDO LO QUE FALTA ES TIEMPO

Deja de seguir al conejo blanco

Círculo Rojo
EDITORIAL

CUANDO LO QUE FALTA ES TIEMPO · Roberto Otxandio Izagirre

Cuando lo que falta es tiempo.

Deja de seguir al conejo blanco

ROBERTO OTXANDIO IZAGIRRE
PRÓLOGOS DE FERNANDO ARAKAMA Y ANE BEITIA

Círculo Rojo
EDITORIAL

Primera edición: noviembre de 2021

ISBN: 978-84-1115-464-2

© Del texto: Roberto Otxandio Izagirre
© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo
© Foto de autor: Fernando Otxandio Izagirre

Editorial Círculo Rojo
www.editorialcirculorojo.com
info@editorialcirculorojo.com

E ditorial Círculo Rojo apoya la creación artística y la protección del copyright. Queda totalmente prohibida la reproducción, escaneo o distribución de esta obra por cualquier medio o canal sin permiso expreso tanto de autor como de editor, bajo la sanción establecida por la legislación.

Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o de las opiniones que el autor manifieste en ella.

A la persona que sabe abrazar sin preguntar,
y a quien le enseñó.

Prólogos

Fernando Arakama Fernández
Interventor del Ayuntamiento de Legazpi

Espero que el lector me perdone el atrevimiento de empezar estas líneas en primera persona. Créame que no lo haría si no lo entendiera necesario para contextualizar una entrada «de servicio» a un edificio de mucha altura.

He de decir que me considero un empleado público de trinchera, aficionado, eso sí, a la lectura, pero poco dado a la escritura, fuera del limitado y preciso lenguaje jurídicoeconómico. Por eso, cuando Roberto me pidió que escribiera este prólogo, tuve la tentación de decirle que se equivocaba, que hubiera debido pedírselo a alguien con más lustre y talento, para que impregnara con ellos el libro y le diera mayor proyección. No me parecía que fuera yo el más indicado para esa empresa.

No dije nada de eso, sin embargo, y no tardé mucho en aceptar el encargo. Me di cuenta enseguida de que, además de un gran honor para mí personalmente, era también un pequeño homenaje a las gentes que, como yo, desde la humildad de los «pequeños», tratamos de mejorar, siquiera

mínimamente, una Administración Pública a veces ilusionante y a veces ingrata.

El menú literario que Roberto me ha dado la oportunidad de catar con antelación me ha recordado otras sesiones y conversaciones pretéritas, y me ha confirmado las sensaciones de siempre. Una de estas es que la adecuación de los currículums de las enseñanzas universitarias a las exigencias de la sociedad y del mundo laboral sigue siendo aproximadamente la misma de cuando yo mismo cursé mis estudios entre la Gipuzkoa profunda y la cosmopolita Bilbao: más bien escasa e incluso tangencial.

Algo de economía, derecho, psicología u otras disciplinas pude aprender en aquellos años de instituto y universidad. Pero para aprender algunas otras, igual o más importantes, sin embargo, hube de recorrer una larga travesía en el desierto, a veces cenagal, de la Administración Pública.

Las relaciones personales son, indudablemente, esenciales en el desempeño de casi cualquier empleo, se ejercite este donde se ejercite. Sin embargo, su gestión y tratamiento (mediante conversaciones, reuniones, comunicaciones…) se ha minusvalorado sistemáticamente, y su aprendizaje se ha obviado y arrinconado en demasiadas ocasiones.

Creo que los que nos hemos dedicado profesionalmente a la administración pública tenemos la sensación de que, ahí, las mencionadas carencias se multiplican. En esta administración anquilosada, se siguen valorando exclusivamente las disciplinas clásicas y despreciando la formación en liderazgo, planificación, delegación…

Hay que decir alto y claro que SÍ, que todo esto también se aprende, que los que manejan estas habilidades no lo hacen por una especie de ciencia infusa que se les haya insuflado. Son habilidades aprendidas, aprehendidas y trabajadas.

Hablamos de habilidades y aptitudes necesarias para nuestro desempeño profesional, pero además deberíamos hacer referencia a «actitudes». ¿Podemos motivarnos los empleados públicos para ejercer nuestra profesión con interés, diligencia e incluso alegría, además de solvencia? ¿Hemos sido capaces de subrayar el aspecto vocacional del servicio público? ¿Le damos la suficiente importancia a la ética e integridad institucional? ¿Somos capaces, en definitiva, y como he escuchado de Roberto tantas veces, de ponernos en los zapatos de la ciudadanía?

No es inocente que este libro aborde todas estas cuestiones desde una perspectiva unificadora: el tiempo… o su falta, para ser más exactos.

La eterna pescadilla que se muerde la cola. Quizás, de hecho, sería más apropiado olvidarnos de la pescadilla y hablar del leviatán, dada la entidad monstruosa de los desatinos que ocasiona. Si hubiera que resumirlo en una frase diría: no nos organizamos porque no tenemos tiempo, pero como no tenemos tiempo, tampoco lo podemos dedicar a organizarnos. La frase funciona de la misma forma si en lugar de *organizarnos* ponemos *planificar* , *evaluar* …

El autor sitúa el tiempo en el centro del problema… y de la solución. Es el elemento que nos permite planificar, evaluar o delegar, pero que se amplía y se estira si planificamos, evaluamos o delegamos bien. Si somos capaces de trabajarlo bien, podremos transformar en virtuoso el círculo vicioso que mencionaba.

Y para ello, para trabajarlo bien, Roberto nos vuelve a presentar un método que no es nuevo y que ha demostrado, con creces, su validez, aplicado a otros objetivos, en cada vez más ayuntamientos. Un método que emplea una vez más conceptos como la seducción, la necesidad inexcusable del impulso de la autoridad política, consensuar tiempos… sin saltarse pasos, *benchmarking* …

Lo esencial del método, sin embargo, y eso es algo que caracteriza al trabajo de Roberto desde hace muchos años, es que está eminentemente orientado a la acción. O lo que es lo mismo, a resultados. El objetivo de la teoría es la práctica: se trata de salir del proceso con un sistema de gestión del tiempo en funcionamiento.

Un sistema, además, que se integra brillantemente con Udalbarria y se complementa con sus propuestas organizativas, desarrolladas en un anterior trabajo del autor, y que, muy probablemente, sea conocido por el lector. Es una saga literario-organizativa que no requiere, sin embargo, un orden preestablecido y que se puede leer o practicar como continuación del trabajo comentado o al margen de su referencia.

Seguro que el libro que el lector tiene ahora entre manos no alcanzará el éxito de ventas de los *best sellers* de constructores de catedrales, códigos extraños o magos adolescentes, pero pronostico que será un *best seller* para todos aquellos que apuesten por seguir avanzando en la gestión de una Administración Pública innovadora, moderna y eficiente; de todos los que

queremos, en definitiva, siempre y en todo momento, pasar de las palabras a los hechos.

Y, si no…, al tiempo.

Ane Beitia Arriola
Médica. Alcaldesa de Elgoibar 2015-2019, 2019-

Han pasado seis años desde que me nombraron alcaldesa, y unos pocos meses menos desde que comenzó nuestra relación con Roberto. ¿Y cómo conocimos a Roberto? Porque tomando un café con otros dos alcaldes, al principio de la legislatura. Estábamos todos inmersos en la organización del nuevo plan de legislatura, y uno de ellos nos recomendó a Otxandio. Fue él quien en la legislatura anterior los había acompañado en su Ayuntamiento a planificar su legislatura de una manera muy innovadora, con unos presupuestos para toda la legislatura y de una forma que, en mi opinión, era lo más atractivo, en la que se involucra tanto al personal técnico como a los políticos. Así es como empecé a oír quién era y cómo acompañaba en este tipo de procesos.

Fue más o menos entonces cuando comenzamos un proceso de formación, junto con otros ayuntamientos para la realización del manual de trámites, y lo dinamizaba Roberto. Nos hacía el acompañamiento en esa formación. Y fue ahí donde a mí al menos «me sedujo» esa fórmula de Roberto, de implicar a la parte política, que tiene que ser la que lidere los procesos, junto con la parte técnica, que es la del saber hacer. Y además hacer que seamos varios ayuntamientos los que compartamos la formación, desde su experiencia individual, pero con la misma misión.

Así fue como pedimos a Roberto que nos ayudase a organizar nuestro plan de legislatura. Nos acompañó durante este proceso que para nuestro Ayuntamiento supuso un cambio importante, un salto que nos llevó, entre otros, al modelo Udalbarria.

Ese cambio venía, por una parte, porque no estábamos acostumbrados a trabajar en una mesa político-técnica; y, por otra, porque la organización en tres áreas del modelo Udalbarria hace que sea una gestión muchísimo más trasversal y cohesionada que la que teníamos con muchos departamentos que funcionaban, pero de una manera «estanca».

Por otro lado, y siguiendo con nuestro proceso de innovación, y tras completar el *Manual de trámites* , seguimos con la creación de un SAC integral, una ventanilla única de atención a la ciudadanía que ha supuesto poner el valor el servicio que debemos dar desde las administraciones, y más en una tan cercana como un ayuntamiento. Este proceso también lo realizamos junto con otros municipios con el acompañamiento de Roberto.

Ahora nos presenta este libro que nos habla sobre todo de la gestión del tiempo, que como dice su título habla de la abundancia de la falta de tiempo en los ayuntamientos. Y otra vez nos lleva a vernos reflejados en cada una de las situaciones que nos describe. Han sido además situaciones que hemos visto reagudizadas en este último año de pandemia.

Ha sido un año en el que hemos tenido que adaptarnos a situaciones que ni habíamos sospechado que podían ocurrirnos. ¿Quién hubiese imaginado que tendríamos que irnos todos a casa y reorganizar nuestros hábitos, trabajos…, tiempos?

Hemos tenido capacidad para adaptarnos a la nueva situación, pero también han aflorado muchas de nuestras deficiencias como, entre otras, la falta de una buena organización del trabajo. Nos hemos dado cuenta de que las personas que han tenido una buena organización de su trabajo, con una agenda bien organizada, han sido mucho más capaces de adaptarse a esta situación que nos ha generado tanta incertidumbre.

En este sentido viene Roberto a presentarnos herramientas que nos permitirán gestionar nuestro tiempo, que tan escaso parece en nuestro quehacer diario, pero que tan abundante puede ser si lo sabemos organizar.

Y, cómo no, también en este libro nos habla en primera persona del plural. Nos habla desde su experiencia propia, individual, pero que siempre tiene la generosidad de compartir y hacer que los demás compartamos para que pueda hablar desde la primera persona del plural.

En el libro nos pone en evidencia que no sabemos gestionar nuestro tiempo. Todos hemos tenido la sensación de «andar a salto de mata», o de tener la sensación que estamos « apagando fuegos», o ahogados en lo cotidiano sin llegar incluso a terminar las tareas; con muchas interrupciones por llamadas teléfono, reuniones no programadas, reuniones que se alargan, estar pendientes de responder *mails* … En definitiva, una mala organización de nuestro tiempo. Esto influye en nuestro rendimiento en el trabajo, en nuestra vida social, y, en definitiva, en nuestro ámbito personal.

Aquí nos damos cuenta de la importancia que tiene organizar una agenda en la que ordenemos nuestro tiempo para pensar, para salir, para responder *mails* o para cualquiera de las tareas diarias que tengamos que realizar; pero, además, nos enseña la importancia que tiene compartir esa agenda con el resto de la Organización.

Nos hace un diagnóstico de la enfermedad (falta de tiempo) o de la lesión que sufrimos, y, además de enseñarnos las posibles causas de esa lesión (falta de organización), nos enseña a prevenirlas (tener una agenda, por ejemplo) y a poner remedios sencillos.

En este caso, haciendo mención a una de sus dedicatorias, y con su permiso, este libro es para los que creyeron para ver, y para quienes, tras ver, creyeron.

Introducción.

«Mamá: —Felipe, ¿podrías ir a comprar la leche?
Felipe: —Lo siento, mamá, no tengo tiempo.
Felipe, de camino a la lechería piensa: "Sin embargo, a la gente grande esa mentira se la respetan"».

En viñeta de Joaquín Salvador Lavado, Quino.

No hay cosa peor repartida en el mundo que el tiempo. La mayoría de las personas creen que no tienen el suficiente para poder completar «a tiempo» sus tareas, sus propósitos. Así, resulta habitual escucharles repetidamente expresiones como:

- «No tengo tiempo».
- «No llego a todo».
- «En esta casa todo es para ayer».

- «Todo el día estamos en reuniones. No me queda tiempo para trabajar».
- «Todo el mundo quiere estar conmigo y no me queda tiempo para lo mío».

La paradoja es que, al finalizar la jornada, a cada persona se le puede crear una sensación de frustración, de haber «perdido el tiempo». Circunstancia esta que se da de bruces con la dura realidad de que ningún tiempo perdido es recuperable, como sentenciaba el premio nobel de literatura José Saramago en su obra *La caverna* .

Desde esta toma de conciencia, de la importancia de la gestión del tiempo, creo que es hora de adoptar, si no lo hemos hecho ya antes, medidas, e incorporar herramientas, competencias y habilidades adecuadas para su optimización.

Al comienzo de nuestras sesiones de formación y acompañamiento sobre la gestión del tiempo, como práctica de toma de conciencia, solemos ofrecer, sin más preámbulos, la visualización de dos escenas de la serie estadounidense *El ala oeste de la Casa Blanca* (Sorkin, 2005). En la primera escena, de manera magistral, se puede observar el ajetreo en el que viven, un día cualquiera, las personas con responsabilidad en una Administración Pública: celebración de reuniones que son interrumpidas por imprevistos; llamadas por teléfono, por requerimientos de personas ajenas al propio encuentro…

Y en la segunda escena en la que se puede ver, al final del día, a las mismas personas, protagonistas de la primera escena, acudir a una reunión convocada por el presidente. Una convocatoria que busca, con la asistencia de quien fuera su jefe de gabinete, realizar una reflexión sobre la forma en que se desarrollan sus jornadas de trabajo. Una reflexión que favorecerá que tomen conciencia del mayor de los riesgos que supone caer atrapados por la «atracción gravitatoria» de los temas poco relevantes que afloran cada jornada:

> […] que de pronto el día se acaba… Nosotros tenemos la capacidad de cambiar más cosas en un día en la Casa Blanca que en toda nuestra vida desde que salgamos de ella. ¿Qué hacemos con estos días?

La escena finaliza llamándolos a identificar aquellos propósitos que, por su importancia y trascendencia, debieran servirles como cohesionador de su desempeño.

Al finalizar la proyección, las personas asistentes nos buscan con la mirada, y nos suelen devolver de manera inmediata una sonrisa cómplice. Acto seguido, nos suelen trasladar que se han sentido plenamente identificadas tanto con «ese ajetreo» mostrado en la primera escena como con el resultado de la reflexión posterior favorecida por el jefe de Gabinete en la segunda.

Una realidad, «la del ajetreo», que demasiados días, nos reconocen, las hace sentirse insatisfechas con la gestión del tiempo y el trabajo realizado. La insatisfacción, las empuja a, por responsabilidad, llevarse el trabajo pendiente a sus casas, dando así paso a una nueva insatisfacción, la que generará «robar tiempo» a su vida personal y cerrará lo que bautizamos como «el círculo vicioso de la insatisfacción» (Otxandio Izagirre, 2019).

I lustración 1. El círculo vicioso de la insatisfacción

U na sensación y un sentimiento que pude experimentar yo mismo a partir del 15 de junio de 1991 cuando fui elegido alcalde de mi pueblo: Basauri. Durante mis primeros meses como alcalde quedé abducido por aquella «atracción gravitatoria» de cada tema que se me presentaba, y de mi deseo de querer atenderlos todos. A consecuencia de ello cometí errores en la organización y gestión de mi tiempo. Errores que me llevaron a vivir en

continuos ajetreos diarios, que me producían estrés, fatiga e insatisfacción por no poder llegar «a todo» ni en lo público ni en lo privado.

El vivir en ese ajetreo diario hizo que terminara pagando el correspondiente peaje. Tenía 27 años recién cumplidos y, a los pocos meses de asumir aquellas responsabilidades, comencé a padecer patologías impropias de una persona de mi edad. Acudí a consulta médica, y el doctor que me atendía, a partir de los resultados obtenidos por las pruebas que me ordenó hacer, llegó a sugerirme la posibilidad de abandonar la alcaldía si quería que mi salud no se viera seriamente comprometida y de forma irreversible. No acepté la sugerencia. Era demasiado joven para retirarme antes de empezar. Acepté tomar medidas, tanto relacionadas con mi salud (pasé por el quirófano), la práctica de una vida más saludable (dejar de fumar, dieta, practicar algo de deporte…), como con la organización de la gestión del tiempo en mi desempeño (organizar mi agenda, planificar, delegar…). Y puedo decir que resultó. Mi salud mejoró sensiblemente, mi organización y gestión del tiempo me permitieron ofrecer mi mejor versión; a mi equipo, crecer, y que el Ayuntamiento pudiera alcanzar objetivos más ambiciosos. Todo ello provocó que me sintiera en un «estado de completo bienestar físico, mental y social» [1].

Este aprendizaje, que tuve ocasión de incorporar, me ha servido a partir de entonces para enfrentarme al resto de responsabilidades profesionales que he venido asumiendo en el sector privado. ¡Sí! La experiencia como alcalde —no es de extrañar— es de lo más completa que he podido vivir hasta ahora. Ya tengo 57 años, y he pasado por más de 7 experiencias profesionales, la mayoría en el sector privado.

Volvamos al tema que nos ocupa. La gestión de la escasez es una tarea tradicional, tanto de la Economía como disciplina, como de la Administración pública como distribuidor de recursos escasos de la más variada naturaleza en diferentes ámbitos:

> Desde el otorgamiento de licencias y concesiones para la prestación de servicios de transporte, al de cuotas de emisión a la atmósfera de gases contaminantes; desde la asignación de bienes y derechos patrimoniales, a la concesión de títulos habilitantes para el uso de bienes e infraestructuras demaniales; desde el otorgamiento de ayudas y subvenciones, a la selección de contratistas y funcionarios; desde la

> adjudicación de plazas en centros docentes, en fin, a la gestión de infraestructuras culturales de titularidad pública. (Arroyo Jiménez, 2017)

El tiempo, como recurso productivo, es un bien escaso, como lo es el agua, los combustibles fósiles o el dinero. Nadie discute que los recursos escasos deben ser gestionados de forma eficaz y eficiente. Las organizaciones (públicas o privadas), a través de sus presupuestos anuales, establecen los criterios de asignación de los recursos económicos limitados de que disponen para atender las necesidades derivadas de sus ámbitos materiales de trabajo. Para realizar una gestión eficaz y eficiente, esos recursos se asignan basándose en prioridades determinadas por la organización a través de sus órganos competentes. Nadie, en el seno de las organizaciones, discute la competencia de esos órganos para la cuantificación y priorización de las necesidades a atender con los mismos. Lógico. Como lógica, defiendo, debe ser aceptada la máxima de que la gestión del tiempo, como recurso escaso, debe tener la misma consideración y ser tratada con el mismo rigor.

En esta misma línea de trabajo, una investigación realizada por la consultora McKinsey [2] apunta a que la gestión del tiempo, y el problema de productividad que puede conllevar, no debe ser una cuestión sobre la que las empresas carezcan de control. Entienden que esta cuestión tiene que convertirse cada vez más en un problema organizacional, cuyas causas fundamentales están profundamente arraigadas en las estructuras y culturas corporativas. Afortunadamente, concluyen, esta consideración también significa que el problema se puede abordar de forma global (Frankki, Bevins; De Smet, Aaron, 2013). Ahora bien, que el problema sea organizacional no exime de responsabilidad a las personas involucradas.

Con el fin de ayudar a las personas a sentirse más satisfechas con su desempeño profesional, aporto en este libro enfoques teóricos y doctrinales soportados en estudios, opiniones y recomendaciones de personas que desarrollan su actividad tanto en el sector privado como público, así como mis experiencias personales con la gestión del tiempo durante nuestra vida profesional.

No dudamos en reconocernos como seres emocionales, y admitimos que, si algo nos irrita cuando facilitamos procesos de transformación con base a nuestro modelo, es que se le califique de «teoría» en contraposición

despectiva al *status quo* . A quien así lo considera, le recomendamos leer el siguiente texto en clave metafórica:

> En cuanto a la palabra «teoría», la teoría es una de dos cosas. Es una idea brillante, como —no quiero ser demasiado preciso— el tipo de cosa que hacen en la Rand Corporation en Psicología, donde sientan a uno delante de un ordenador pequeño o de una calculadora muy sofisticada y producen una teoría completa sobre la conducta humana sin haber posiblemente jamás mirado a un solo ser humano a los ojos. O bien hablamos de una teoría de verdad, que es algo extraído de la experiencia. Cuantos más miles de pacientes vea usted, mejor va a ser su teoría, o cuantas más horas pase usted con un paciente y menos tiempo pierda delante de la calculadora mejor será su teoría. (Berne, 2002)

Parafraseando a Robert Putnam, profesor de la Universidad de Harvard (Echeverría, 1999), tendremos presente durante este trabajo la legitimidad del actuar de cada una de las personas involucradas en la gestión, la presunción de que cada una de ellas procura «hacer lo mejor» dadas las circunstancias, y las distintas posiciones y responsabilidades que le corresponden, así como su disposición a «hacerlo mejor» cada vez. «Lo mejor» para cumplir con la misión, el propósito de su organización de manera eficaz y eficiente.

Como apuntaba el CEO de Box [3], Aaron Levie, al referirse al trabajo en la empresa, también tendremos presente, por haberlo podido verificar en todos estos años, que siempre hay un porcentaje significativo de personas que, sin mala fe, trabajan en cuestiones erróneas (Doerr, 2019).

Y no obviamos tampoco que, en las organizaciones, también cabe la posibilidad de encontrarse con «otra forma» de gestionar que no es inocente:

> Retrasando los proyectos y actividades, sometiéndolos por ejemplo a más análisis. El retraso funciona porque las decisiones tienen un tiempo asociado a ellas y los proponentes de una iniciativa pueden cansarse del esfuerzo realizado si observan que no van a lograr nada. Por último, hacer que otros esperen, llegar a última hora, el orden de consideración de los problemas, pueden ser otras tantas tácticas relacionadas con el tiempo a utilizar para incrementar el poder. (Marrero Hernández, Castaño Trujillo, & Romero Quintero, 1995)

Como con cada tema que conforma nuestro programa de formación y acompañamiento a las organizaciones, con el de la gestión del tiempo y la productividad, también, proponemos que sea abordado por las personas interesadas desde la humildad y con perseverancia. Aceptando que mejorar dichas cuestiones es una verdadera necesidad, que debe ser reconocida, participada y afrontada en toda la organización. Basándose en un plan de acción, un método y un cronograma que garanticen su desarrollo e implantación.

Como nos trasladó nuestro presidente ejecutivo Javier Uria, empresario, alcalde de Zeberio, y presidente del Athletic Club, en su mensaje de las Navidades 2001 a quienes conformábamos entonces el Comité de Dirección del Grupo Urazca:

> Perseverancia y tenacidad parecen sinónimos, pero no lo son.
>
> La tenacidad es un esfuerzo continuado sin un propósito claro.
>
> La perseverancia va más allá, parte hacia una meta, pone su voluntad al servicio de ella.
>
> Comprueba los progresos. Acerca la acción a la visión.
>
> PERSEVERA:
>
> Nada en el mundo puede reemplazar a la perseverancia.
>
> El talento no lo hará; nada es más común que los fracasados con talento.
>
> El Genio no lo hará tampoco; el genio sin recompensa es ya proverbial.
>
> La Educación no lo hará; el mundo está lleno de ruinas humanas instruidas.
>
> Perseverancia y determinación son las únicas virtudes omnipotentes.

E ste es el reto que os proponemos y, con vuestro permiso, pretendemos coadyuvar a que alcancéis con este trabajo: cómo ser eficientes en la gestión del tiempo. Para conseguirlo os proponemos que el itinerario a seguir parta de la identificación de las causas que dificultan gestionarlo adecuadamente. Y como actitudes que deberán aportar las personas participantes nuestra propuesta es: perseverancia y determinación.

Antes de comenzar con la identificación de aquellas causas, permítasenos abrir un pequeño paréntesis para contextualizar el origen de la organización racional del trabajo. Una cuestión que, sin lugar a dudas, favorecerá el inicio del itinerario emprendido.

El origen de la organización racional en el trabajo: Taylor, Ford y Weber

«***Si el tiempo es lo más caro, la pérdida de tiempo es el mayor de los derroches*** »,

Benjamin Franklin.

En julio de 1997 mi aite *(* padre *en euskera) fue sometido a una operación de reemplazo total de cadera. Los tres hermanos nos organizamos para acompañarle durante su estancia en el hospital de Usansolo. La primera noche tras la operación me correspondió a m* í *. Tratándose del mes de julio y de pasar la noche junto a un recién operado, opté por bajar a la tienda del hospital a comprar un libro que me ayudara a mantenerme despierto toda la noche. Entre las novedades que me encontré estaba el libro de uno de los empresarios del momento a nivel mundial: José Ignacio López de Arriortua. Su título:* Tú puedes. Memorias de un trabajador. *La portada la copaba una fotografía del autor vestido con un llamativo polo rosa. No dudé en comprarlo. Y la verdad es que acerté. Además de cumplir con el objetivo de mantenerme despierto toda la noche, me ofreció una perspectiva diferente sobre el perfil de un líder empresarial de éxito internacional.*

Cuando ya al comienzo de la mañana mi aite *iba despertando del postoperatorio, se fijó en el libro que había dejado sobre la mesilla y me dijo:* « *Yo a este le conozco* » *. En ese momento pensé que la anestesia le había provocado confusión mental. Me equivoqué. Mi* aite *efectivamente me demostraría que le conocía perfectamente. Me comentó que Arriortua había trabajado con él en la fábrica de Firestone en Basauri. Mi* aite *había pasado más de treintaicinco años de su vida laboral como ajustador en esa planta. Me comentó que, en poco tiempo, el aquel entonces joven ingeniero de apenas 30 años se hizo muy querido y respetado por los trabajadores. Me decía que era habitual que se acercara a cada puesto de trabajo para conversar de tú a tú con cada persona. Que él mismo recibía sus visitas en las que, llamándole por su nombre, pasaba a interesarse por cómo se encontraba, qué tal iba el trabajo y preguntarle por las oportunidades de*

mejora que podían caber implementarse en el taller de mantenimiento y reparación de las populares Fenwick (carretillas elevadoras).

Con 31 años, Arriortua recibió la encomienda del director general de implementar el método de trabajo Bedaux en la planta de Basauri. Un método que persigue maximizar la eliminando los tiempos muertos. Con su particular forma de entender la organización del trabajo y tratar al trabajador, procedió a la reorganización de la producción en la planta consiguiendo el objetivo propuesto.

Su forma de hacer realidad aquella reorganización fue expuesta en diferentes foros de la industria a nivel internacional, provocando que se fijara en él General Motors. Arriortua terminaría por incorporarse a General Motors y llegaría a ocupar el puesto de vicepresidente mundial de compras. Sin embargo, al decidir General Motors que la fábrica modelo de automóviles diseñada por él mismo no sería construida en su localidad natal, Amorebieta-Etxano (como había establecido como condición), decidió aceptar una oferta de la alemana Volkswagen. Este cambio provocaría un tsunami en el mundo del automóvil. Pasados unos años, un accidente de tráfico le apartó de la gestión y en aquellos terrenos que estaban reservados para albergar aquella fábrica de automóviles hoy se encuentra el parque empresarial Boroa en el que, junto con empresas de diferentes sectores, se encuentra Otxandio & Team Consulting, la empresa que fundé en 2008 y desde la que ofrecemos servicios de consultoría y coaching .

No he tenido aún ocasión de conocer personalmente a Arriortua. Sobre él y su forma de gestionar he escuchado numerosos juicios que desconozco si estaban o no fundados. Lo que sí es cierto es que José Ignacio López Arriortua se ha convertido en una leyenda del sector industrial. Sin embargo, el testimonio de mi aite *, y el que pude conocer de las personas que le apoyaron en su apuesta por la instalación de su modelo de fábrica de automóviles en Amorebieta-Etxano, me hacen creer que se puede ser ingenioso en la gestión, ejercer el liderazgo transformacional, escuchar, ser respetuoso con las personas que conforman las plantillas y no olvidar de dónde vienes. Y que* «t *odos podemos hacerlo* » .

No creo en las casualidades. Ayer escribí este relato y hoy he tenido esta experiencia. Esta tarde, como suele ser habitual los viernes si hace buen tiempo, hemos salido dos amigos con nuestros Citroën 2CV. Una de las paradas para disfrutar del clima, del paisaje y tomar una cerveza la hemos

realizado en Elantxobe, un municipio costero y pesquero con mucho encanto. Cuando he ido a recoger el coche para reanudar la ruta me he encontrado a un grupo de cuatro personas curioseando alrededor del mismo. Uno de ellos al verme me ha preguntado si era mi coche, y acto seguido le ha comentado al resto que yo había sido su jefe en Euskotren. Efectivamente, se trataba de un maquinista (agente de tren) hoy ya jubilado. Sin que me diera tiempo a responder a la pregunta de si era mi coche, él ha proseguido diciendo que había sido el único jefe que había pasado de tren en tren presentándose a todos los maquinistas, y que lo hice habitualmente para escuchar sus necesidades e identificar oportunidades de mejora. Recordó mi orden de supresión de la corbata como parte del uniforme, la incorporación de los polos como uniforme de verano o la instalación de climatización en las cabinas de los trenes... ¡Ojalá mi aite *pudiera haber escuchado esta conversación! ¡Ojalá pudiera recordar con él aquella mañana en el hospital de Usansolo en la que me habló de Arriortua! Me gustaría poder agradecer la lección que me dio al hablarme de Arriortua.*

Fue en 1878 cuando Frederick Winslow Taylor [4], desde sus observaciones sobre el trabajo en la industria, basándose en el principio de la administración científica, comenzó a desarrollar lo que terminaría siendo origen de la revolución de la organización del trabajo en las empresas.

Taylor favoreció la división del trabajo, la organización de la producción, de las tareas de trabajo, desagregando la destreza física en dos componentes: movimientos y tiempos. Hasta ese momento, la organización del trabajo había dependido del propio trabajador, y no del empresario. Habían sido los propios trabajadores los responsables de organizar su jornada, y de ejecutar las tareas de sus trabajos de la forma que ellos consideraban más adecuada, al margen de que contaran o no con la capacitación suficiente para ello.

En resumen, podemos decir que la propuesta de Taylor se fundamentó en no asignar a los trabajadores la iniciativa en la organización de su trabajo. Todo lo que la empresa pasó a precisar de ellos fue que obedecieran las órdenes que se les dieran con relación al cómo debían ejecutar sus tareas, y que lo hicieran en el menor tiempo posible.

Ya en 1914, Henry Ford [5] le dio una vuelta de tuerca al modelo de Taylor y consiguió que se pudiera incrementar la productividad en las empresas incorporando la línea de ensamblaje. Será en la línea de ensamblaje donde Ford procedió a organizar las actividades de coordinación de las tareas

individuales. Esta combinación garantizaría unos procesos de trabajo más productivos.

> Todo proceso de trabajo no solo comprende un variado número de tareas individuales, sino que además integra las actividades de coordinación a través de las cuales las tareas individuales se concatenan entre sí. (Echeverría, 2000)

En una organización piramidal, el ingeniero definía los movimientos y tiempos. El capataz ejercía el mando y el control a través de las órdenes. La respuesta al incumplimiento no era otra que la sanción. El miedo era la emocionalidad presente en el ambiente.

Fue también a comienzos del s. XX cuando Max Weber [6] desarrolló la burocracia como modelo de organización racional para la Administración pública como alternativa al régimen autoritario vigente en aquel momento. Un modelo basado en los siguientes principios (Weber, 1993):

I. Atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo.
II. Jerarquía funcional y de la tramitación.
III. Documentos (expedientes) conservados en borradores o minutas, y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase.
IV. Aprendizaje profesional.
V. El rendimiento del funcionario obligado a permanecer en la oficina cumpliendo con sus deberes.
VI. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios según normas generales susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.

Un modelo este en el que, al mismo tiempo, la posición personal en la función pública resultaría configurada de acuerdo con los siguientes principios:

1. Estimación social «estamental».
2. Nombramiento por una autoridad superior.
3. Perpetuidad del cargo.

4. Una remuneración en forma de un estipendio fijo, así como un retiro de vejez por medio de una pensión.

Una administración burocrática, a la que se le debe reconocer el mérito de haber favorecido el desarrollo del Estado moderno basado también en una organización racional del trabajo en la Administración pública.

Sin embargo, creemos que tanto la empresa tradicional como la organización surgida a partir de la burocracia se han convertido en jaulas que impiden su desarrollo y sus posibilidades.

Sería el propio Weber quien terminaría por calificar el modelo burocrático como

> jaula de hierro que atraparía a la humanidad en su maquinización, disciplinarización y fría búsqueda de la eficacia, creando una sociedad sin alma y sin capacidad de reflexión moral. (Villoria Mendieta, 2009)

Una premonición que ha podido ser confirmada con el paso del tiempo y ha desencadenado la crítica tanto por parte de la doctrina, la propia función pública y la representación política, como por la ciudadanía.

La burocracia, que fue desarrollada como un medio al servicio de fines superiores, se fue convirtiendo «en fin por sí misma, en un fin de toda estructura de dominación como concepto abstracto *»* (Martínez Castilla, 2016).

Como muy bien resumen los autores y consultores estadounidenses David Osborne y Ted Gaebler:

> Las formas de gobierno que se desarrollaron durante la era industrial, con sus burocracias lentas, centralizadas, su preocupación por las normas y los reglamentos y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funcionan bien. Lograron grandes cosas en su época, pero en cierto punto del camino se apartaron de nosotros. Se abotagaron y se volvieron despilfarradoras e ineficaces. Y cuando el mundo comenzó a cambiar, no pudieron cambiar con él. (Osborne & Gaebler, 1994)

Desde que Taylor, Ford o Weber impulsaran la organización del trabajo, se han alumbrado nuevas transformaciones. Hemos podido ser testigos de la descentralización de la toma de decisiones, la dirección por objetivos, la irrupción del *benchmarking* , de los programas de gestión de la calidad, de la

reingeniería de procesos, la digitalización, la evaluación del desempeño, la gestión del conocimiento, o de la inteligencia emocional, por citar algunas. Compartimos con Rafael Echeverría la apreciación que hace de la transformación cuando esta se deriva de

> la necesidad de adecuarse a los cambios de su entorno y de introducir los últimos avances en sistemas y procedimientos capaces de incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad […] así concebida la transformación se nos presenta como un proceso lineal y acumulativo como si ella no involucrara una ruptura.

Y del mismo modo no podemos menos que compartir que

> si lo que se cuestiona y lo que busca transformarse es precisamente tal modo particular de *«* hacer*»* empresa. Allí surgen requerimientos de transformación muy diferentes. Ya no se trata de un proceso lineal y acumulativo. Esta transformación conlleva rupturas… La crisis de la empresa tradicional requiere de alternativas de transformación que todavía no han sido siquiera diseñadas. (Echeverr*í* a, 2000)

Ahora bien, desde nuestro conocimiento y experiencia, creemos que ambos requerimientos pueden ser compatibles. Nos inclinamos e implicamos, a lo largo de este libro, en ofrecer métodos, herramientas, competencias y habilidades para que las organizaciones incorporen el imperativo de la transformación. Una exigencia que entendemos pendiente, tanto por la necesidad de adecuarse a la realidad social como por la necesidad también de ruptura con el modo de ser, estar y hacer en las organizaciones tradicionales.

Somos conscientes de que ya existe una prolija bibliografía sobre la gestión del tiempo: libros, manuales y *software* , así como programas formativos que ofrecen soluciones para potenciar la productividad a nivel individual y la de los equipos. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos, es una realidad que la gestión del tiempo sigue siendo una cuestión pendiente para la mayoría de las organizaciones, independientemente de cuál sea su misión.

No podemos seguir retrasando el tránsito de la empresa tradicional, ocupada en la productividad del trabajo manual, al nuevo modelo de

empresa, que debe resolver el problema de la productividad del trabajo no manual. Al igual que debemos favorecer el tránsito de la Administración burocrática, con la que hemos nacido, a una Gobernanza pública de servicios de calidad, eficaces y eficientes. O como reclaman Gary Hamel y Michele Zanini en su libro *Humanocracy* : el objetivo es pasar de un modelo burocrático que se centra en maximizar el cumplimiento a uno que se centre en maximizar la contribución.

Y es que

> E l estado ha pasado de garantizar y proteger unos derechos y exigir unas obligaciones individuales, a gestionar unos servicios y bienes públicos, que requieren enormes previsiones presupuestarias y grandes recursos humanos. La gestión exige necesariamente eficacia y eficiencia tanto en el procedimiento como en las resoluciones. (Gómez Bahillo, 2001)

Eficacia y eficiencia que ni la empresa tradicional ni la burocracia están ya en condiciones de ofrecer.

Las necesidades de organización y gestión del trabajo requeridas durante la pandemia provocada por el COVID19, con la eclosión del teletrabajo, han hecho volar por los aires el sistema de medición de la productividad. Un sistema de medición basado en tiempos de presencia que, si bien en su tiempo resultó imprescindible para la administración científica del trabajo, y la consecuente revolución industrial que supuso, hoy ha quedado obsoleto. De hecho, cada vez son más las voces que asocian aquellos sistemas de medición como indicadores de una falta de confianza hacia las personas que conforman las organizaciones. Ello hace que desde la Consultora Gallup [7] se planteen si *«* quizás la pregunta nunca fue sobre la productividad, sino sobre la confianza *»* que hace que a las organizaciones les cueste aceptar que, cuando no tienen a la vista a la persona, esta también puede estar produciendo. Todo un cambio de paradigma (Maese & Emond, 2021). Todo un reto para un nuevo modelo de empresa que debe transitar de aquel particular «hacer» al gestionar en base a la confianza.

La burocracia ya no significa control, y sus tradicionales sistemas de controles y equilibrios —concebidos para limitar el poder excesivo— amenazan con transformar a las administraciones en gigantes paralizados (Naím, 2016).

Las burocracias se han convertido, paradójicamente, con tanto aparente control, en «un mecanismo perfecto para evadir responsabilidades y culpabilidades» (Bennis, 2000). Un sistema de organización inicialmente racional que, sin embargo, está consiguiendo, en la actualidad, que la administración haya comenzado a respirar con dificultad.

Esas «enormes previsiones presupuestarias y grandes recursos humanos *»* se traducen en la actualidad en que uno de los capítulos de gasto mayores, si no el mayor en algunos casos, de los presupuestos generales de un ayuntamiento, es el correspondiente a los denominados gastos de personal (aquellos que incorporan las retribuciones y prestaciones por el trabajo de las personas al servicio del ayuntamiento). Siendo así que el trabajo en los ayuntamientos es el factor productivo fundamental, su organización y gestión del tiempo influirán en su productividad, su eficacia y su eficiencia.

Las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan la productividad

«***Las inteligencias poco capaces se interesan en lo extraordinario; las inteligencias poderosas, en las cosas ordinarias*** »,

Elbert Hubbard.

La proliferación de plataformas digitales de televisión, unida a las limitaciones de movilidad derivadas de la pandemia, me está permitiendo disfrutar del cine y de las series como jamás hubiera podido imaginar. De hecho, puedo confesar que estoy « *enganchado* » *a esta nueva televisión a la carta y he abandonado la tradicional.*

La serie que estoy viendo estos meses es New Amsterdam . *Una serie inspirada en la obra literaria* Doce pacientes: vida y muerte en el Hospital Bellevue *del Dr. Eric Manheimer, director médico del hospital Bellevue en Nueva York.*

Vaya por delante que soy consciente de que se trata de una serie televisiva estadounidense con todo lo que ello conlleva. Ahora bien, creo que es una oda al ser humano y a su capacidad de transformar realidades.

La trama de la serie está relacionada con la designación de un nuevo director médico en el hospital New Amsterdam, el Dr. Max Goodwin, interpretado por el actor Ryan Eggold. Un hospital público en un país que carece de un sistema de asistencia sanitaria universal que obliga a que la mayoría de la ciudadanía se vea abocada a contratar seguros privados para garantizar la atención sanitaria en caso de necesidad. Desde su designación, el Dr. Goodwin se verá obligado a convertirse en el líder que el hospital necesitaba para poder cumplir con su misión de colocar al paciente en el centro del servicio. Ello le obligará a seducir a la plantilla, conformar un equipo sólido y competente y a hacer verdaderos encajes de bolillo para hacer viable su proyecto con la escasa financiación con la que contaba el hospital.

De entre los personajes de la serie, además de su protagonista, el Dr. Goodwin, me atrae especialmente el Dr. Vijay Kapoor, a quien da vida magistralmente el actor indio Anupam Kher . Admiro al personaje, su impecabilidad en el desempeño profesional. Su paciencia, capacidad de escucha y de duda, que, unidas a su solvencia técnica, le permiten aglutinar la sabidur í *a y capacidad de acción para diagnosticar e intervenir.*

El Dr. Kapoor me recuerda a Eric Berne, psiquiatra canadiense, padre de la teoría del Análisis Transaccional. Berne, en su último discurso público, allá por 1974, criticaba lo que él consideraba algunos de los errores y fallos comunes del mundo académico de la psicoterapia. Por ejemplo, lo que denominó la falacia de la personalidad holística: interpretar que resultará imposible curar a un paciente que tenga la personalidad en su conjunto implicada (Berne, 2002).

Para ilustrar el error, Berne recurrió a una curiosa metáfora: una astilla en el dedo gordo del pie. En aquella conferencia relató que, si una persona se clava una astillita en el dedo gordo del pie y se le infecta, empezará a cojear ligeramente, y los músculos de su pierna se tensarán. Para compensar la tensión muscular de su pierna, sus músculos de la espalda también lo harán y, en consecuencia, también los de la nuca, cráneo, y, en poco tiempo, le aparecerá un dolor de cabeza. Probablemente tendrá fiebre por la infección, y su pulso también subirá. Es decir, todo el cuerpo estará implicado. Su personalidad al completo. Acudirá a su médico, que, tras examinarle, le dirá que es un asunto muy serio, ya que está afectado todo el cuerpo y que precisará de mucho tiempo para poder recuperarse; que no quiere que se cree expectativas, pues en medicina no se puede garantizar nada, y todo lo que se pueda hacer dependerá del propio paciente. El paciente, al salir de la consulta, llamará a otro médico que le dirá: «¡Ah, tiene usted una astilla infectada en el dedo gordo del pie!» . *Y, cogiendo unas pincitas, sacará la astilla, y la fiebre bajará, el pulso se normalizará, los músculos craneales se relajarán al igual que los de la espalda, y después los de las piernas. Y, en cuarenta y ocho horas, o menos, esa persona volverá a su vida normal.*

Berne concluyó que en psicoterapia se debería proceder de la misma forma que lo hace el buen médico al encontrar una astilla clavada en el pie de su paciente.

Con todos los respetos, nosotros también creemos que, aun estando implicada y afectada toda la estructura y cultura de una organización en la ineficiente gestión del tiempo y la escasa productividad, el origen de la situación puede ser tan localizable y sencillo de resolver como la extracción de esa astilla que se encuentra en el dedo gordo del pie. Como hacen los buenos galenos, primero deberá ser identificado el origen de la patología y para ello habrá que saber escuchar.

Alec MacKenzie, autor del libro *The Time Trap* (un clásico de referencia de la gestión del tiempo), fue pionero en el estudio sobre «las trampas» que impedían conseguir sus propósitos a las personas que desarrollan funciones directivas en las empresas. En la tercera edición de su libro, publicada en 1997, compartió su estudio empírico sobre las trampas que impedían a las personas con responsabilidades empresariales lograr cumplir sus objetivos; en su cuarta edición (Mackenzie & Nickerson, 2009), aquella relación fue sometida a una nueva revisión a modo de nueva encuesta, y las respuestas que recogieron en 2009, ordenadas de mayor a menor influencia, son estas:

1. Gestión por crisis.
2. Planificación inadecuada.
3. Incapacidad para decir que no.
4. Comunicación deficiente.
5. Reuniones mal organizadas.
6. Falta de autodisciplina.
7. El mundo virtual.
8. La atención al correo electrónico.
9. Las llamadas por teléfono.
10. Información incompleta.
11. Responsabilidad o autoridad confusas.
12. Delegación y formación deficientes.

A título ilustrativo incorporamos los resultados obtenidos en Tanzania sobre la misma cuestión de fondo, en un trabajo de la Licenciatura en Maestría en Ciencias en Recursos Humanos (MSc.HRM) sobre el Impacto de la gestión del tiempo en el desempeño laboral en las autoridades del Gobierno local en Tanzania (Ngasa, 2015):

1. L a indecisión.
2. Retraso de la información.
3. Interrupciones en el trabajo.
4. Reuniones ineficaces.
5. Desorganización.
6. Procrastinación.
7. Falta de habilidades o incompetencia.
8. Falta de recursos.
9. No delegar.
10. Falta de prioridades.
11. Ser perfeccionista.

Con el fin de poder contar y aportar un estudio sobre las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan la productividad en los ayuntamientos vascos, lanzamos durante el primer semestre de 2021 una pregunta a 100 personas (personas con responsabilidad política o técnica), entre las que se encontraban representadas las diferentes singularidades de los municipios como pudieran ser: el número de habitantes, las opciones políticas que conformaban los equipos de gobierno y el territorio histórico al que pertenecían.

La cuestión planteada fue la siguiente:

> Enumera por favor las causas que te afectan negativamente a la gestión del tiempo en tu desempeño y condicionan tu productividad, hasta un máximo de 10, por orden de mayor importancia a menor.

Las respuestas recibidas nos aportan, además de las variables identificadas (las diferentes causas), los diferentes grados de intensidad de cada una de ellas.

1. Interrupciones. Incapacidad para decir que no. 60 %.
2. Falta de objetivos, planificación, o planificación inadecuada. 55 %.
3. Falta de coordinación. 48 %.
4. Falta de formación y recursos. 29 %.
5. G estión de crisis. 28%.
6. R euniones mal gestionadas. 28 %.

7. Falta de liderazgo. 21 %.
8. Otras causas. 6%.

Partiendo de esta muestra realizada, así como de la observación que venimos realizando de la actividad de los ayuntamientos, y de nuestra propia experiencia, nos propusimos ofrecer a las personas responsables, tanto políticas como técnicas: herramientas, competencias y habilidades adecuadas para afrontar las causas que les dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan su productividad.

Una vez dimos por finalizado el trabajo y comenzamos la tarea de edición, nos pareció, desde nuestra experiencia en y con el sector privado, que las causas identificadas por las personas con responsabilidad de gestión en los ayuntamientos podían no diferir tanto de las que pudieran identificarse en el sector privado. Así las cosas, el libro no solo podría servir para el sector público, sino también para el privado, y, por otro lado, también para desmontar la creencia generalizada de que las oportunidades de mejora en la gestión del tiempo y la productividad son exclusivas del sector público.

Por ello, nos animamos a plantear la misma cuestión a personas responsables de gestión en el sector privado. El resultado fue el siguiente:

1. Interrupciones (compañeros, llamadas, correos…). No saber decir que NO. 79%.
2. Falta de planificación o planificación inadecuada. 75 %.
3. Gestión de crisis. 61 %.
4. Formación y recursos deficientes / Falta de medios técnicos y personales. 39 %.
5. Reuniones mal gestionadas. 25 %.
6. Agenda. 7,05 %.
7. Falta de liderazgo / Delegación deficiente / Falta comunicación. 21 %.
8. Otros. 22,81 %.
9. Falta de coordinación. 11 %.

Curiosamente, se podrá comprobar que el listado de «trampas» o «causas» que interfieren en la gestión del tiempo y la productividad en las diferentes organizaciones, sean vascas, públicas o privadas, empresariales en Estados

Unidos, como en los Gobiernos locales de Tanzania, son similares. No obstante, se pueden apreciar sensibles diferencias en cuanto a la posición que ocupan en cada una de las listas. Analizar las circunstancias que pueden explicar esas diferencias excede del propósito de este trabajo y no entraremos a ello.

A partir de esta evidencia que confirma nuestras observaciones, hemos procedido a revisar los contenidos y los enfoques relacionados con las herramientas, competencias y habilidades que habíamos identificado inicialmente, y que ofrecemos a continuación. Todo ello, con la voluntad de poder ser de utilidad a las personas con responsabilidad de gestión en cualquier tipo de organización.

N o obstante, recomendados que, si una organización, del tipo que sea, a partir de la lectura de este libro, desea afrontar un proceso de mejora de la gestión del tiempo, antes de iniciarlo, realice una pequeña encuesta que les permita concretar «sus causas». De esta forma podrán, a partir de las herramientas que en este libro podemos ofrecer, y otras a las que pudieran acceder, diseñar las acciones adecuadas a sus propias necesidades.

Interrupciones.
Incapacidad para decir que no

Interrupciones provocadas por compañeros y compañeras o por la ciudadanía con visitas, llamadas telefónicas, recepción de correos electrónicos. No saber decir que no.

«***El tiempo que requiere una tarea crece en proporción al número de veces que la hemos interrumpido y reanudado*** »,

ley universal sobre la eficacia.

Durante un tiempo, como antídoto para las interrupciones en mi desempeño, en mi orden establecido incorporé una de las reconocidas como principales herramientas de asertividad y protección: saber decir que no. La verdad es que parecía efectiva. Digo parecía porque hace unos años, leyendo el libro Es emocionante saber emocionarse *(Aguado Romo, 2015), me cuestioné esta práctica y a continuación la desterré.*

Saber decir que no era una herramienta que no solo utilizaba en mi cotidianidad, sino que además la incorporé a mi catálogo de cursos de formación como coach *y consultor para favorecer que otras personas y organizaciones también la incorporaran en su día a día.*

No me resultó fácil aceptar el cuestionamiento planteado por Roberto Aguado. Abandoné la lectura del libro el primer día nada más leí aquel inicio de capítulo. Una vez más, apareció la tentación en mi cerebro de negarse « *a abrir la puerta cuando quien llama es una opinión que lo contradice* » *(Salas, 2019). En esta ocasión pude vencerla. Tuve que leer varias veces ese capítulo para, finalmente, convencerme de que estaba en un error. Tenía que rectificar. El practicar* « *decir que NO* » *me había ofrecido más situaciones insatisfactorias que satisfactorias. Acepté el reto de incorporar la alternativa de* « *saber decir SÍ* » *que ofrecía el autor para conseguir convertirme en verdadero* « *amo de mi destino* » [8]*. Efectivamente, como me anticipaba Roberto Aguado Romo, he podido comprobar que he aprendiendo a decir SÍ*

> *implícitamente estás diciendo muchos NO sin decirlos, sin tener que defenderte, sin tanta defensa. Cada vez que dices* «*S* Í» *a algo estás diciendo que NO a todo lo que no has elegido. La diferencia es que con el SÍ te confirmas, te afianzas, te defines, te haces no solo líder de tu decisión, sino que marcas una dirección abierta en el camino de tu disposición. Con el SÍ no te proteges, te eliges, y desde allí te sientes dueño/a de la situación.*

A partir de este aprendizaje, me he inclinado a recomendar en las organizaciones que solo digan SÍ en otra dirección para decir que NO. Los animamos a decir SÍ a lo que, entienden, deben hacer en cada momento, convirtiéndose en un NO como respuesta a la interrupción inoportuna. Una práctica que, lo tenemos demostrado, ayuda a crear una identidad pública y

reputación de profesionalidad, consistencia y rigor en el desempeño, que termina por generar confianza.

Cuando llevaba tan solo unos días como alcalde, al ver mi actividad continuamente interrumpida, en cualquier momento del día y sin previo aviso, por entradas en el despacho, tanto de miembros de la propia corporación como de la plantilla, o vecinos y vecinas, solicité al carpintero de la Brigada Municipal de Obras que anulara la manilla exterior de la puerta que daba acceso directo al despacho de Alcaldía. Así las cosas, para poder acceder al despacho, la única puerta pasó a ser la que se encontraba tras el puesto de la secretaria de Alcaldía. De esta forma conseguí crear un espacio y tiempo libres de interrupciones. La práctica diaria demostraría que este blindaje mejoraba, además de mi rendimiento, mi atención en cada caso y, por lo tanto, la satisfacción de las personas que se encontraban en cada momento reunidas conmigo. El mensaje era claro: cuando estoy contigo, tú eres lo más importante para mí.

Como se puede comprobar de las respuestas recibidas en las muestras realizadas, todas las organizaciones participan de *«* esta cultura en que estamos inmersos que continuamente nos exige que prestemos atención a algo distinto de lo que estamos haciendo en ese momento *»* (Maturana Romesín, 1991).

La incapacidad para decir que NO a las aleatorias demandas de atención generan también aleatorias interrupciones en nuestro desempeño.

Según nuestras estimaciones, las interrupciones provocadas por las aleatorias demandas de atención no rechazadas pueden llegar a ocupar hasta el 30 % de la jornada laboral en una organización, y afectar a la calidad del restante 70 %.

Como herramienta para resolver satisfactoriamente estas situaciones, recomendamos partir de la premisa de que, ante una aleatoria demanda, no se trata de tener que optar por atenderla o seguir con tu tarea. Se trata de atender a la otra persona y atender tu tarea. No se trata de A o B, sino de A y B.

En nuestras sesiones solemos retar por pasiva, a poner en práctica esta competencia y habilidad, advirtiendo que cuando alguien no sabe decirse que SÍ, diciendo de esta forma que NO a lo que le interrumpe, lo que está diciendo es que no se quiere, no se cuida, ni cuida la calidad de tu trabajo ni el de la organización. Y es que, una vez atendidas las interrupciones, ya en la

soledad de la responsabilidad, aparecerá la insatisfacción de no poder cumplir con la tarea, con el compromiso… Y la identidad pública habrá quedado retratada por los incumplimientos, y no por atender interrupciones.

No se debe olvidar que cada visita, cada llamada por teléfono, cada correo electrónico que se atiende en un tiempo no programado para ello, hará que el tiempo que requiere la tarea interrumpida y su reanudación crecerán exponencialmente.

Nuestra recomendación es que cuando esto ocurra, porque alguien reclama un minuto de atención, la respuesta pueda ser «sí, ¡cómo no!, qué tal te viene que nos reunamos en una hora. En estos momentos estoy atendiendo otra tarea».

Pero tampoco se debe olvidar que las personas somos tan propensas a recibir interrupciones como a provocar interrupciones. Así que deberíamos aplicarnos el cuento y, si no nos gusta que nos interrumpan, ¡NO INTERRUMPAS!

Atención de llamadas por teléfono, WhatsApp y correos electrónicos.

Son varios los estudios que se han publicado sobre gestión del tiempo que contemplan las llamadas por teléfono, los correos electrónicos y la mensajería instantánea como los grandes ladrones de tiempo en el desempeño. Para nosotros, este planteamiento parte de un error de concepto. Estos canales no deben presentarse como la causa del problema. La tecnología es inocente: somos nosotros los culpables (Mackenzie & Nickerson, 2009).

Tener abiertas en el ordenador las aplicaciones de correo electrónico, de mensajería instantánea o de redes sociales, y activo nuestro teléfono móvil o fijo, es dejar abierta la puerta a las interrupciones, independientemente de su contenido o de su oportunidad.

Una opción sencilla y muy efectiva para evitar este tipo de interrupciones a través de esos canales es asignar una franja o franjas horarias a lo largo de la jornada para su atención. El resto del día recomendamos tener cerradas las aplicaciones, de forma y manera que no afloren en nuestra pantalla de trabajo sus mensajes. De igual forma, el teléfono móvil, en modo avión; y el teléfono fijo, o bien desviado, o con mensaje grabado en el que se anuncie

que en esos momentos no podemos atenderle, pero que devolveremos la llamada en el horario que hayamos definido.

Franjas horarias que conviene que sean compartidas y comunicadas a las personas con las que habitualmente nos relacionamos. De esta forma, estaremos garantizando una atención de calidad, tanto de los correos como telefónica, ofreciendo nuestro mejor trato profesional a ellos, ya que será «la hora de atender el teléfono y los *e-mails* » , dejando de ser una interrupción y pasando a ser la principal ocupación en ese momento.

Esta organización será quien marcará la diferencia de calidad de nuestra atención, de la productividad de nuestro trabajo y de nuestra propia satisfacción.

Un ejemplo cercano de eficacia y eficiencia en el desempeño lo podemos encontrar en el servicio de cita previa para acceder a la atención telefónica que se ofrece por parte de Osakidetza en la atención primaria.

Un sistema que, soportado en el sistema *Click to call me back* , que se instala en la página web correspondiente, permite a cualquier organización (privada o pública) que cualquier persona pueda solicitar comunicarse con sus responsables, escogiendo, de entre los días y horas que se muestran como disponibles para ello, el momento más adecuado para que se pongan en contacto con ella mediante llamada telefónica. Una solución que, de manera sencilla, ordena la disponibilidad de las personas involucradas en la gestión, ofreciendo una identidad pública orientada a la atención, que, a la vez, permite ser más eficaz y eficiente en su desempeño.

Ahora bien, como final de este apartado, nos gustaría realizar un par de llamadas de atención: no todas las interrupciones provienen de otras personas. En múltiples ocasiones la persona responsable eres tú misma. Y, como diría mi buen amigo Juan Mari Zubeldia, devolver las llamadas por teléfono, los *emails* o los *whatsapps* es una cuestión de educación.

Falta de objetivos, planificación inadecuada y la ausencia de agenda

Objetivos sin definir, tareas sin concretar, falta de sistemática y de organización de los recursos, ausencia de planes, cronogramas y agendas de trabajo compartidas.

«***La gestión por objetivos funciona si sabes los objetivos. E l 90 % del tiempo no los sabes*** »,

Peter F. Drucker.

Para la campaña electoral de las elecciones municipales en el año 1991, propuse como eslogan la que consideraba que debería ser nuestra misión durante la legislatura: recuperar el orgullo de ser basauritarra. Un eslogan que, sin buscarlo, porque lo desconocía, cumplía con la cualidad máxima demandada por Peter Drucker [9] para una buena misión: « *Debería caber en una camiseta* » . « *Una declaración efectiva de la misión debe ser corta y concreta. La misión establece por qué haces lo que haces, no cómo lo haces* » *(Drucker & Snyder Kuhl, 2016).*

Como dijo el exgobernador de Nueva York Mario Cuomo:

«*Se hace campaña en poesía y se gobierna en prosa* ».

Algo de lo que me daría cuenta al enfrentarme el día 17 de junio de 1991, lunes, primer día laborable en el ayuntamiento tras mi nombramiento el sábado anterior. Las personas que trabajan en un ayuntamiento precisan saber cuáles son los objetivos y las acciones que se pretenden desarrollar por los nuevos equipos de Gobierno. No es suficiente lo que se ha prometido en la campaña electoral. Hay que pasar de la poesía a la prosa. Nadie me había explicado cómo se hacía. Más tarde aprendería (pero a destiempo) que lo que toca es definir objetivos a partir del eslogan (el propósito, la misión), tomando como base el programa electoral y el acuerdo de Gobierno para, a continuación, poder planificar.

En la muestra que realizamos, la falta de objetivos y planificación o la planificación inadecuada es una de las principales causas que afectan

negativamente a la gestión del tiempo en el desempeño y condicionan la productividad de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas.

Tiene su lógica, si entendemos la acción de planificar como la de hacer plan o proyecto de un objetivo; si el objetivo no existe o está poco definido… ¡cómo se va a poder planificar!

P lanificación estratégica.
Definir objetivos a partir del propósito

Como ya he repetido en alguna ocasión, hace algún tiempo leí que el mundo no cambia porque no compartimos nuestras experiencias... ¡que no sea por mí!

Cuando me incorporé como director general de Eusko Trenbideak-Ferrocarriles Vascos, una vez pude conocer y escuchar a la organización, seduje al equipo de Dirección para que elaboráramos un plan estratégico, que bauticé como « Euskotren XXI » . Nos encontrábamos en el año 1999, la puerta de salida del siglo XX y de entrada al XXI. La respuesta del equipo no pudo ser mejor. La verdad es que tuve ocasión de liderar un equipo de profesionales muy cualificados, de gran experiencia y amantes del mundo del transporte en general y del ferrocarril en particular. Y esto se notaba en el día a día, en su compromiso y dedicación.

La elaboración del plan « Euskotren XXI » la afrontamos con medios propios, no contamos con asistencia externa. A partir de una misión, unos valores y objetivos estratégicos compartidos por el comité de Dirección, cada dirección, con su propia gente, fue identificando las acciones y la financiación necesarias para su desarrollo. El resultado: un documento elaborado y compartido por la propia organización que incorporaba su solvencia técnica, experiencia, compromiso e ilusión con el transporte. Un plan que marcaba el camino a seguir en los próximos años para convertir a Eusko TrenbideakFerrocarriles Vascos en una empresa capaz de cumplir con su misión, visión, y ajustada a unos valores determinados.

En diciembre del año 2001, ya incorporado en el Grupo Urazca, participé, junto con el resto de las personas de la dirección de las empresas que lo conformaban, de lo que se denominaba « Jornadas del Grupo Urazca » . Unos encuentros, de 3 a 4 días, que, en aquel año, tuvieron lugar en el hotel Costa Vasca de Donostia. Durante ellos, cada persona con responsabilidad

directiva compartía en sesiones intensivas de trabajo y durante el primer día, con sus colaboradores y colaboradoras, la evaluación del año, el análisis de las cuentas provisionales, así como la elaboración del presupuesto para el siguiente ejercicio. Los días posteriores, cada dirección trasladaba al comité de Dirección del Grupo el resultado de su trabajo. El último día de las Jornadas, con la asistencia de gran parte de la organización del Grupo, se celebraba un encuentro de exposición de las evaluaciones del ejercicio que finalizaba, y las previsiones para el entrante. Unas jornadas que acababan con la intervención de Javier Uria como presidente ejecutivo y con la correspondiente comida de empresa. En los meses de julio, pasados los primeros seis meses del ejercicio, con un formato más reducido, nuevamente el presidente favorecía una nueva parada para realizar un pormenorizado seguimiento, evaluación y corrección de las previsiones para el ejercicio.

Esta experiencia de celebración de jornadas de empresa me pareció, por su formato, fase de preparación, localización, dinamización y resultados obtenidos, no solo una herramienta imprescindible para la interiorización de la misión, del propósito de la organización, su evaluación y planificación, sino, además, una herramienta relacional fantástica de cohesión empresarial. Hoy es el día en que, quienes formamos parte de aquel Grupo Urazca liderado por Javier Uria, cada vez que nos encontramos —y han pasado más de 18 años desde su fallecimiento— seguimos manteniendo un sentimiento de pertenencia, un reconocimiento de aquel liderazgo, y creo, también, una forma de ser, estar y hacer en nuestra vida profesional.

A finales de 2002, ya como director general del Área de Promociones y Servicios del Grupo Urazca, en esta ocasión con asistencia externa ofrecida por la consultora BearingPoint, afrontamos la elaboración del plan estratégico de Inzergest [10] 2003-2007. Un plan estratégico elaborado en comandita entre la consultora y la empresa. Plan que partía de un análisis de mercado para pasar al análisis de las alternativas estratégicas y finalizar con el correspondiente plan de acción. El poder contar con un plan de estas características permitió hacer realidad la visión contemplada en él, que no era otra que desarrollar y consolidar a la empresa para ser una referencia en el sector de servicios medioambientales en los municipios de tamaño medio de la comunidad autónoma del País Vasco. Mi aprendizaje en esta experiencia fue importante. A veces, una organización necesita de la

colaboración de otra empresa experta, de confianza, para poder hacer frente a sus deseos. Es un gesto de humildad el no considerarse omnipotente que permite afrontar sueños, hacerlos realidad y, además, desde un punto de vista del ROI [11], totalmente justificable.

Defendemos la necesidad de incorporar la planificación estratégica como práctica a impulsar desde los órganos de administración de las empresas privadas, y en la Administración Pública, por los gobiernos (sean autonómicos, forales o locales). Una práctica que debe ser liderada por la Dirección, o por la Alcaldía en su caso, con la participación de su correspondiente equipo directivo o de coordinación.

Una práctica que debe ir orientada a la conformación del plan de gestión: documento en el que queden recogidos de forma ordenada y coherente los objetivos estratégicos, las acciones con sus correspondientes presupuestos económicos, la descripción de las tareas a desarrollar y la identificación de las personas responsables de su impulso. Un documento que, antes de aprobarse por el órgano correspondiente (órgano de administración o equipo de Gobierno), recomendamos, cuente con la validación de las acciones seleccionadas, a nivel de ejecución material, por parte de las personas con responsabilidad técnica, así como con la confirmación de su viabilidad económica, por la dirección financiera o por parte la intervención municipal.

Entre los beneficios que esta práctica de planificación estratégica aporta a la gestión en general, a la gestión del tiempo, la productividad de la organización y a las personas involucradas en su gestión, están:

- Establecer y priorizar objetivos en cada ámbito de trabajo.
- Explicitar los proyectos (del órgano de administración, equipo de Gobierno) a través del plan de gestión, fortaleciendo su liderazgo en la organización.
- Favorecer la alineación de la organización en torno al plan, que se convierte en su hoja de ruta. *«* El pegamento más efectivo en una organización es el plan*»,* Caroline Ghosn (Drucker & Snyder Kuhl, 2016).
- Favorecer el tránsito de un plan a la acción.
- Facilitar la elaboración de los presupuestos anuales, ya que, al racionalizar y distribuir los recursos en función de objetivos antes priorizados, se convierte en elemento base para su confección.

Un documento, este plan de gestión, que defendemos debiera exigirse por el legislador (para el sector público), para que fuera redactado y presentado por todo equipo de Gobierno al pleno de su institución dentro de los primeros tres meses de cada legislatura. Y es que, además de los beneficios apuntados para el equipo de Gobierno y la organización, aportaría la base para que la institución pudiera realizar el adecuado y necesario seguimiento o fiscalización de la gestión del equipo de Gobierno. Una tarea para desarrollar a través de las correspondientes comisiones informativas.

Una falta de exigencia que dificulta establecer y visualizar el nexo de congruencia entre los presupuestos generales, definidos como la expresión formal documental, en términos financieros y contables, con el conjunto integrado de decisiones que constituyen el programa directivo de la actividad económica a realizar por las entidades locales en cada ejercicio económico y presupuestario.

Lo verdaderamente importante es tener un plan y aceptar que, como todo lo que se refiere al futuro, deberá ser revisado, modificado y adaptado a las nuevas circunstancias.

En los programas de formación y acompañamiento que organizamos para ayudar a tomar conciencia sobre la importancia de incorporar y desarrollar la planificación estratégica en toda organización, sea esta pública o privada, invitamos a los equipos participantes a tomar parte en una dinámica, denominada «caminando por la sala I, II, III» .

El objetivo de la dinámica no es otro que el equipo reflexione y tome conciencia de hasta qué punto tiene un propósito común, o hasta qué punto ese propósito común ha sido debidamente comunicado y compartido, así como el grado de alineamiento de las personas del equipo con él.

L a dinámica comienza mostrando en la pantalla una diapositiva con la siguiente pregunta: «¿Cuál es el propósito de este equipo?». A continuación, sin dar opción a aclaraciones sobre el sentido de la pregunta, y sin que se puedan intercambiar opiniones al respecto entre las personas del equipo, les entregamos una cuartilla a cada una en la que deberán escribir, de forma anónima, su respuesta en un tiempo no superior a dos minutos; una respuesta que debe ser escueta y precisa. Una vez han escrito su respuesta, las recogemos, las barajamos para preservar su anonimato y las guardamos para el final del ejercicio, y les pedimos que se coloquen en pie en un extremo de la sala. Cuando ya se encuentran en el lugar indicado, procedemos a colocar

sus sillas de forma desordenada a lo largo y ancho de la sala. Una vez «organizada» la sala, les entregamos un antifaz por persona y les indicamos que deben observar la disposición de las sillas (advirtiendo que esa disposición quedará fija durante el ejercicio), ya que van a tener que atravesar en varias ocasiones con el antifaz colocado. Igualmente, se les advierte que durante la descripción del ejercicio no cabe realizar preguntas ni compartir con el resto de las participantes, y, a medida que vayan finalizando cada ejercicio, podrán quitarse el antifaz y esperar al resto en silencio.

- En la primera ocasión, una vez colocado el antifaz, se le pide a cada participante que, una vez comience a sonar la música, avance para llegar hasta el final de la sala.
- En la segunda ocasión, se les pide que cada cual escoja un punto de la sala, que debe mantener en secreto, al que se va a proponer llegar ahora.
- En la tercera se les explica que el punto a alcanzar en este caso debe ser colectivo, y se les ofrece para ello dos minutos para que lo puedan consensuar y acordar la forma de afrontarlo para alcanzarlo conjuntamente.

Al finalizar cada uno de los recorridos, les realizamos las mismas preguntas de forma individual: «¿Cómo te has sentido en esta ocasión?, ¿cómo definirías tu recorrido?, ¿en qué se convertían las sillas y el resto del equipo: en obstáculos o en referencias?».

En relación con la primera ocasión en la que han atravesado la sala, las experiencias y sensaciones suelen ser comunes: un caminar lento, agachándose, con miedo, precaución, golpeándose con sillas y otras compañeras y compañeros.

En relación a la segunda, reconocen una sensación de mayor seguridad y satisfacción, y la mayor agilidad con la que han podido completar el ejercicio, pues las sillas pasaban a ser referencias, si bien en algunos casos el resto de las participantes se convertían en obstáculos, y, en esta ocasión, con mayor riesgo por cruzarse a mayor velocidad…

Y, con respecto al tercer ejercicio, la sensación suele ser también común, de sentirse equipo, con capacidad de decisión, con un propósito compartido,

con motivación, con posibilidad de sentir el apoyo y la ayuda para salvar cuantos obstáculos puedan cruzarse en el camino, representados por las sillas. Y es que, generalmente, este ejercicio lo suelen completar, o en cadeneta tomándose de las manos siguiendo a una de ellas que hace de guía, o tomándose de los hombros con la misma estrategia.

Así, tras los tres paseos por la sala, los retamos a identificar la metáfora que hay detrás de este ejercicio, y la verdad es que siempre, en esta puesta en común, consiguen reconocer que:

- Caminando I: define las situaciones en las que las personas del equipo de la organización no cuentan con un propósito claro. Esta ausencia provoca que el caminar sea lento, temeroso por los obstáculos que pueden aparecer por el camino, sillas u otras personas, y que deberán ser salvados día a día, y sin especiales motivaciones…
- Caminando II: aquellas situaciones en las que cada persona del equipo o la organización cuenta con un propósito particular suyo, de su unidad administrativa, departamento o área. Una situación que permite poder transitar con mayor rapidez y seguridad, ya que las sillas pasan a ser referencias, pero, sin embargo, donde las demás personas, unidades… pueden seguir siendo un estorbo en el camino.
- Caminando III: aquellas organizaciones donde el propósito es claro y está compartido, donde tanto las personas como los obstáculos se convierten en referencia y permiten avanzar con seguridad y motivación.

Una vez identificada la metáfora que subyace en la dinámica, preguntamos individualmente a cada participante cuál había sido el paseo en el que mejor se había sentido, así como cuál era el estadio en el que entendía que se encontraba en la actualidad su organización y su equipo, y cuál, el estadio al que le gustaría aspirar.

Las reflexiones y conclusiones a las que llegan las personas participantes suelen ser mayoritarias:

- Suelen reconocer que en el que mejor se habían sentido había sido el Caminando III, aunque también suele haber casos significativos que reconocen que en el que mejor se sienten es en el Caminando II.
- En cuanto al estadio en el que se encuentran suele ser habitual que reconozcan que están en el Caminando II o en un tránsito entre el I y el II, o entre el II y el III. Todavía nunca nos hemos encontrado con un equipo que se haya reconocido que se encuentran en el estadio III.
- Y, en relación con la cuestión sobre cuál entienden que debiera ser el estadio ideal, por unanimidad identifican el III.

Para concluir con el ejercicio, les leemos una a una y manteniendo el anonimato, las respuestas ofrecidas a la pregunta planteada al comienzo de la prueba, que, recordemos, era: «¿Cuál es el propósito de este equipo?». Habitualmente el equipo se sorprende al comprobar la diversidad de propósitos expuestos. Es como si la pregunta a una cuadrilla que sube a un autobús para disfrutar de un domingo fuera cuál es su destino, y entre las respuestas nos encontráramos diversos y contrapuestos lugares: Bilbao, Donostia, Vitoria-Gasteiz o Iruña [12].

Como muy acertadamente sintetiza Caroline Ghosn [13], «un plan bien pertrechado crea un lenguaje común alrededor del cual las personas de una organización pueden caminar juntas » (Drucker & Snyder Kuhl, 2016).

Una evidencia más a este respecto nos ha ofrecido la situación vivida durante la pandemia de COVID19. Tanto la consultora McKinsey como Gallup han podido contrastar que, durante esta crisis, han sido la misión y el propósito de cada organización las que se han convertido en la inspiración para sus equipos.

En pleno siglo XXI, todo proceso de planificación, afirmamos, requiere de un sistema de gestión. Nosotros nos inclinamos por incorporar un modelo que terminaría definiendo un director comercial en España de una empresa multinacional que acudió a Otxandio & Team Consulting para, con la ayuda del *coaching* , poder ser más eficaz y eficiente en su desempeño. Al finalizar el proceso de *coaching* , él mismo llegaría a completar la sigla que definía el camino que debía iniciar para reordenar la organización de su trabajo y

conseguir sus objetivos. El método lo bautizó con la sigla DICRA (Datos, Información, Conocimiento, Reflexión, Acción).

Un modelo orientado a la acción, desde la reflexión. Un modelo que parte de la necesidad de obtención de datos relacionados con la actividad desarrollada (entendida como un registro de hechos) para, a partir de ellos, obtener información y, con el consiguiente tratamiento (a través de la simplificación y la armonización), poder convertir la información en conocimiento. Finalmente, el conocimiento se deberá transformar en acción a través de la reflexión.

Ahora bien, un sistema de gestión que, recomendamos, debe protegerse de la tentación *«* por la acumulación del saber *»* . *«* La acumulación del saber ha hecho cada vez más difícil captar la esencia: el exceso de informaciones comporta una anulación del conocimiento *»* (Nardone, 2018).

Peter Drucker observaba:

> Sin un plan de acción, el ejecutivo es prisionero de los acontecimientos. Y, sin evaluaciones que reexaminen los planes a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene forma de diferenciar los eventos importantes de lo que no son más que ruido. (Doerr, 2019).

En una encuesta realizada a un millar de personas adultas en EE. UU., el 92 % reconocieron que su motivación en el trabajo sería mayor si el resto de las personas de su organización pudieran comprobar sus progresos. «La meritocracia florece a la luz del día».

> Cuando alguien dice *«* esto es lo que estoy haciendo*»* , resulta más sencillo ver de dónde proceden las mejores ideas. Pronto queda patente que los individuos que ascienden son los que están haciendo lo que la organización valora más. Los venenos de la organización, es decir, los recelos, el inmovilismo y las políticas personales, pierden su poder tóxico. (Doerr, 2019)

Como acertadamente sintetiza el creador del concepto de «calidad total», W. Edwards Deming (Doerr, 2019): *«* En Dios confiamos; los demás deben aportar datos *».*

U n plan mide los éxitos que consigues y mitiga los fracasos creando señales que te avisan de *«* sin salida, media vuelta», antes de hacerlo y de que nos cueste demasiado caro.

Somos conscientes de que la implementación de un sistema de gestión puede generar malestar en el seno de algunas organizaciones, porque reconfigura sus redes de poder. Los sistemas de control de gestión no deben ser solo ceremoniales dispositivos utilizados para legitimar las acciones, sino también para permitir gestionar el rendimiento desde el conocimiento y, a partir de ahí, cambiar las formas de hacer, forzando la reevaluación.

En el caso de la administración pública, no podemos ignorar que incorporar un sistema de gestión en la gobernanza es importante, por la transparencia que puede ofrecer y porque asegurará a las personas que han sido elegidas por la ciudadanía el control de la institución desde el conocimiento. Un sistema de gestión que debe ocuparse y preocuparse por otros aspectos del servicio público como son sus costos, su idoneidad y relevancia para el territorio y para la ciudadanía… (Peters & Pierre, 2017).

P lanificación operativa.

« ***Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso*** »,

Carlos Cortéz.

Hoy, cuando han pasado ya más de 30 años desde que accediera a la alcaldía de Basauri, puedo decir que nadie me informó, y menos formó, en relación con los procedimientos y procesos de trabajo que se desarrollaban en el Ayuntamiento. Tal vez porque en la mayoría de las unidades administrativas tampoco existían. Lo preocupante hoy, 30 años después, es que son excepciones los ayuntamientos que tienen estructurados sus procedimientos y procesos de trabajo.

Idéntica experiencia he tenido en empresas de diferentes sectores como la construcción, la promoción inmobiliaria, la gestión de servicios o la producción industrial. Cuando me incorporé a ellas, gran parte de mi dedicación se tuvo que centrar en recolectar el conocimiento de las personas para depositarlo en la empresa como primer paso para identificar procedimientos y procesos de trabajo, para, a continuación, proceder a su revisión buscando su racionalización y digitalización. El mejor elogio profesional que he recibido al salir de algunas de estas organizaciones ha sido el reconocimiento de que todo el conocimiento de la organización había

quedado identificado, procedimentado y simplificado conforme a las circunstancias del momento y las previsibles futuras.

Cuando entré en el Ayuntamiento de Basauri, como la mayoría de la organización no contaba con un sistema de planificación del trabajo, comencé a dirigirlo « *a mi manera* » *. En función de mis percepciones subjetivas, tanto en relación con el trabajo administrativo, los servicios, como con la dotación de espacios e instalaciones públicas, y mantenimiento de estos, iba definiendo y encomendando cada día diferentes tareas a cada una de las personas con responsabilidad política y técnica.*

Si veía en un parque un banco roto o una farola fundida, la hierba más alta de lo normal o un seto seco, lo anotaba en un post-it *que guardaba en el bolsillo de mi camisa (entonces no había* smartphones *ni similares), y cuando volvía al ayuntamiento trasladaba la lista de tareas al concejal de Obras y Servicios, y al encargado de la Brigada para que se ejecutaran* « *de inmediato* » *. Una práctica que además resultó ser peligrosa para mi armario, ya que fueron numerosas las ocasiones que introduje en la lavadora la camisa sin retirar el* post-it *de su bolsillo. El resultado era un cerco amarillento en la zona del bolsillo que dejaba inservible la camisa.*

Lo mismo hacía con las sugerencias o reclamaciones que planteaba el vecindario con la necesidad de presencia policial o con la tramitación de algunos procedimientos. Practicaba un ejercicio de la autoridad que, lejos de corregir la falta de planificación, la acrecentaba. Las tareas que marcaba el alcalde… había que atenderlas con prioridad. ¡No me extraña que en la Brigada de Obras y Servicios terminaran hartos de mis postit *s!*

Y es que, como reza la canción de Frank Sinatra « *A mi manera* » *, reconozco que* «sí, hubo momentos… *en los que mordí más de lo que podía masticar* » .

Afortunadamente, al cabo de unos meses, tomé conciencia de la necesidad de cambiar mi operativa. Decidí que todos los viernes del año, acompañado del concejal de Obras, Servicios y Policía, mi hoy amigo Fernando Aierbe; de uno de los arquitectos, Miguel Hurtado, y del jefe de la Brigada de Obras, Fernando Nieva, recorrería el municipio a pie. El objetivo era advertir todas las necesidades y oportunidades de intervención en el mantenimiento, conservación y mejora del espacio público. En aquellos recorridos consensuamos que si observábamos que el barniz o la pintura de los bancos estaba comida ya por el sol, lo que habría que hacer es definir un

plan de mantenimiento de bancos que asegurara su buen estado de conservación en todo el municipio. Lo mismo en relación con el resto de mobiliario, instalaciones o servicios que se ofrecen en el espacio público. Un plan con su correspondiente cronograma que permitiera hacer seguimiento. Lo mismo terminamos haciendo con la demanda de la presencia de la policía municipal en las calles. Definimos, junto con la Jefatura, las rutinas de trabajo a realizar por las patrullas durante las diferentes épocas del año, días laborables o festivos, y en cada uno de los turnos.

Recuerdo que, cuando me incorporé como director general a la promotora Inmogroup (año 2005), por aquel entonces ya empresa de referencia en el sector inmobiliario, me encontré con unas personas con gran experiencia y conocimiento del sector y de su trabajo, pero que, sin embargo, no se habían molestado en documentarlo. Una falta de documentación que impedía mejorar en eficacia y eficiencia en el desarrollo de las diferentes promociones inmobiliarias.

Con la experiencia que ya había adquirido planificando en desarrollos urbanísticos en el Ayuntamiento de Basauri y en Urazca, me preocupé y ocupé de que toda la experiencia y conocimiento acumulados en la empresa en materia de desarrollos inmobiliarios quedaran documentados. Para conseguirlo, durante una semana, dos horas cada día, me reuní con las personas responsables de cada departamento: Técnico, Jurídico, Financiero, Comercial y Postventa, con el objetivo de establecer una administración de proyectos inmobiliarios sólida. Utilicé, para la celebración de aquellas reuniones, una sala con proyector y pantalla. Manejando el software *Project de Microsoft desde mi ordenador, mediante la indagación, favorecí el que en cada sesión quedaran identificadas cada una de las tareas en que se descomponía cada fase de un proyecto tipo inmobiliario de vivienda de protección pública o libre. Identificamos 10 fases: estudio de viabilidad del proyecto, adquisición de suelo, gestión urbanística, elaboración de proyectos de urbanización y edificación, comercialización, ejecución de las obras de urbanización y ejecución, entrega de la promoción, evaluación. Al finalizar la semana contábamos con un cronograma de 401 tareas, con sus correspondientes duraciones previsibles, interrelaciones y asignaciones de responsables. Así mismo, elaboramos la plantilla con las diferentes ratios a utilizar a la hora de*

realizar los correspondientes estudios comerciales y económicosfinancieros del proyecto inmobiliario.

A partir de entonces, cada vez que se presentaba una oportunidad de proyecto inmobiliario, su planificación se simplificaba y permitía, además, que fuera dinámica: el procedimiento a seguir para su estudio, así como para su desarrollo, estaba determinado. Se conocían qué fases, tareas y tiempos se debían seguir y qué personas se debían asignar tanto a asegurar un riguroso estudio y evaluación del proyecto como para, en caso de ser aprobado, asegurar su desarrollo exitoso.

Los comités de dirección pasaron a desarrollarse en la misma sala, con el proyector y la pantalla, y el cronograma adecuado y aprobado para cada proyecto. Cada proyecto inmobiliario adquirió una gran visibilidad (en todos los sentidos) y las reuniones se convirtieron en más eficaces y eficientes.

La empresa consiguió una mayor productividad en sus proyectos en desarrollo y una mayor capacidad de desarrollo de nuevos proyectos.

Decíamos que Taylor, observando la forma en que se desarrollaba el trabajo manual en la industria, constató que eran los propios trabajadores los responsables de organizar su jornada y de ejecutar sus trabajos de la forma que ellos consideraban más adecuada. La organización del trabajo dependía de cada trabajador y no del empresario. De igual forma, nuestra experiencia y observación nos han permitido advertir que son las personas que conforman la plantilla de los ayuntamientos las que tradicionalmente han venido organizando su jornada y también la ejecución de sus tareas «a su manera».

A partir de las aportaciones de Taylor y Ford, en la mayoría de las empresas la organización del trabajo manual y la coordinación de tareas pasó a ser definida por la dirección (que la iría corrigiendo a partir de procesos de mejora continua). Ello posibilitó que, a partir de entonces, toda persona que se incorporara a la empresa fuera informada y formada en los procesos de producción que debería seguir y cumplir en su desempeño.

Sin embargo, en lo que respecta a la organización del trabajo no manual, en la mayoría de las Administraciones Públicas, y en demasiadas empresas, aquella revolución, a nuestro juicio, ha quedado pendiente de completarse.

Así las cosas, ocurre que, cuando alguien se propone afrontar esta necesidad/carencia para darle solución, se ve obligado a no solo diseñar el

modelo de organización y gestión, sino también a favorecer el desaprender las formas en las que cada cual ha venido organizándose en ausencia de directrices ofrecidas por quienes serían responsables de ello.

Una misión que me recuerda a la tarea de organizar el camarote de una vivienda. Al menos en mi casa, el camarote se ha gestionado como albergue/trastero de aquellos elementos que dejan de tener una funcionalidad temporal. La realidad suele ser que lo que sube al camarote ya no baja a la vivienda, y, al cabo de unos años, termina bajando, pero el día y en el horario de recogida de voluminosos establecido por el Ayuntamiento, o al correspondiente contenedor de reciclaje.

Entre tanto, la acumulación de elementos sin orden ni concierto creada en el camarote no facilita su posterior localización para una eventual reutilización. Y es que no se había aplicado al camarote ningún criterio de gestión de almacén que permitiera conocer fácilmente lo depositado y permitiera su cómoda localización. Recientemente me he empeñado en conseguirlo. La tarea no ha resultado fácil. La implantación del nuevo orden exigía trabajar en el desorden existente. Y es que es mucho más sencillo definir el orden *a priori* que, una vez que se ha producido el desorden, tratar de implantarlo.

U na cuestión que podemos calificar de estructural y cultural en la mayoría de las administraciones. Se lleva años permitiendo que cada persona, según sus circunstancias individuales y subjetivas, sea quien defina su jornada, incluso condicione y limite la de los demás, y pueda, en cada momento, anteponer o priorizar la atención a unas tareas y a procrastinar otras *sine die* .

En 1979, la teoría prospectiva de Kahnerman y Tversky ya explicaba que las personas que trabajan en una organización podían saber cuáles eran sus tareas, pero no su importancia en relación con otras tareas de otras personas de la propia organización (Varlamova, 2008). Efectivamente, la atención de las tareas, sin tomar en consideración que el momento y el tiempo dedicado para su desarrollo influye decisivamente en el desarrollo de la actividad de una organización, se convierte en uno de los «quid» de la cuestión. Un tema profundo que, como ya apuntábamos con anterioridad, cuenta con profundas raíces culturales y estructurales. Recomendamos que sea atendido e impulsado por la persona con más alta responsabilidad ejecutiva (de la empresa o de la institución) y su equipo de dirección o coordinación con una visión global. No puede dejarse en manos de cada persona su gestión de

manera individual y autónoma (aunque sea CEO o alcalde). Debe convertirse en un reflejo del ejercicio de la autoridad y la eficacia en la gestión, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ella. Creemos firmemente que, para favorecer un mayor rendimiento, eficacia y eficiencia en la gestión, debemos incorporar la planificación como herramienta de organización del trabajo. De esta forma nos aseguraremos de crear el marco para favorecer que las personas puedan distribuir mejor su tiempo de trabajo.

N o obstante, a la acción necesaria de planificar a partir de la identificación del origen del problema le suele seguir, como la sombra al caminante, la respuesta de «no tenemos tiempo para planificar». Una respuesta que ignora que *«* la planificación nunca ha tratado de hacer imposibles. La finalidad de la planificación es la de: reducir el campo de la incertidumbre. La planificación supone, por otra parte, una nueva paradoja: no se planifica porque no se tiene tiempo; pero no se tendrá más tiempo si no se planifica *»* (*Gestión eficaz del tiempo: Primero lo primero*).

Sin embargo, como apuntábamos al referirnos a la falacia de la planificación (Kahneman & Tversky, 1979), existe una creencia fundada, contraria a la planificación, que se evidencia en muchas organizaciones. Su origen lo encontramos en la falta de capacitación en la utilización de herramientas adecuadas para poder planificar, así como en un autoengaño asociado a las propias limitaciones en la percepción de la realidad. Todo ello suele llevar a confundir el tiempo necesario para ejecutar cada una de las tareas, ignorando experiencias pasadas. El resultado: se aborta la utilidad de esta práctica y, por consiguiente, su incorporación a la cultura organizacional. A partir de ahí, se continuará creando la identidad de la empresa como organización sin planificación.

Así que, una vez identificado el origen de la amenaza, estamos en disposición de poder ofrecer una solución, que no es otra que corregir la forma en que planificamos. Es por eso por lo que este capítulo lo hemos organizado distinguiendo entre la planificación de la gestión de una empresa para un periodo de tiempo determinado, o de un ayuntamiento para una legislatura, de la planificación operativa de su gestión durante dicho periodo, y la agenda de trabajo de cada persona con responsabilidad ejecutiva, cuestión que afrontaremos al concluir este apartado. Sencillo, pero no simple.

Al plan de gestión le debiera seguir siempre un plan operativo. Entendemos la planificación operativa de la gestión en sentido amplio, contemplando tanto el programa directivo de la actividad económica a realizar por las organizaciones en cada ejercicio como la operativa de gestión de la actividad ordinaria de programación por parte de las diferentes unidades, a partir de los objetivos establecidos, los tiempos previstos y los recursos económicos asignados. Una planificación operativa que, además de definir las personas con responsabilidad de su desarrollo, seguimiento de cumplimiento y resultados, deberá establecer el sistema de evaluación con transparencia activa.

Una conjunción de planificación estratégica y planificación operativa que, a nuestro juicio, cimentará de manera muy sólida las prácticas de la buena gestión y la transparencia en pro de una mejor sociedad.

Nosotros, para favorecer una eficaz y eficiente planificación operativa, nos inclinamos por incorporar en todas las organizaciones la práctica de crear y usar el cronograma (del griego *χρονος* —cronos—, tiempo, y *γραμμα* —gramma—, escrito). Un documento en el que queda recogido, en formato digital o en papel, el progreso de un programa, proyecto o actividad a desarrollar con, a título enunciativo y no limitativo: la lista de tareas a completar, la duración de cada una de ellas, su fecha de inicio y final, las fechas previstas de su comienzo y final, la persona responsable, los recursos que se deben implicar, así como la relación de cada tarea del proyecto con el resto de las tareas.

Una práctica que facilita la coordinación de acciones, la planificación de detalle, seguimiento y control de su desarrollo, el cumplimiento en los plazos establecidos de los planes, actividades y proyectos, así como su evaluación. Una rutina que recomendamos sistematizar y fortalecer mediante la utilización de un *software* de administración de proyectos, como bien puede ser: Microsoft Project, Zoho Projects, Project Manager, Projectlibre, Openproject.

El uso del cronograma, como herramienta de planificación, lo aprendí en el año 2001 cuando me incorporé al sector privado. Mi experiencia la inicié utilizando el *software* de Microsoft denominado Project. También he tenido ocasión de trabajar con OpenProject y Projectlibre. Como suelo decir… para mí es como comparar las angulas con las gulas (sucedáneo de las angulas, elaborado a partir del surimi). Si alguna vez en la vida, aunque haya sido

hace más de 35 años como es mi caso, probaste las angulas, es difícil que, hoy, si te ofrecen angulas o gulas, te inclines por las gulas.

Estos *softwares* son de uso común en el sector industrial, de la construcción, de la promoción inmobiliaria…

En el sector financiero esta práctica se conoce como *project monitoring* , y se exige incorporar a todo proyecto de promoción inmobiliario para que pueda ser valorado. Es la herramienta que permite tanto visualizar la planificación de detalle del proyecto antes de aprobarse como, una vez aprobado, realizar un seguimiento y control de su desarrollo, así como su revisión en caso de desvío. Una práctica que permite fortalecer y proteger la confianza entre las partes involucradas en la promoción inmobiliaria: promotor, financiador, proveedores, compradores y autoridades.

Nosotros apostamos por incorporar el uso de la planificación operativa de detalle, seguimiento y control de toda la actividad tanto en organizaciones del sector privado como público. No podemos olvidar que nuestra realidad social exige tanto de las empresas como de la función pública que gestionen los recursos con eficacia y eficiencia. Para conseguirlo se necesitan prácticas y herramientas adecuadas.

Rigor en los tiempos de atención al cliente y a la ciudadanía según el caso, rigor en el control y cumplimiento de los plazos previstos para la prestación de sus servicios, en la ejecución de sus obras… Las empresas, los gobiernos, los ayuntamientos necesitan poder asegurar una identidad pública de impecabilidad en el desempeño que refuerce la vida en comunidad y el sistema democrático, y termine con el todavía presente estado de ánimo de la resignación en demasiadas organizaciones como entre los clientes y la ciudadanía.

Esta práctica de planificación, si bien se encuentra más implantada y desarrollada en el sector privado, no es menos cierto que no ha llegado todavía a universalizarse. Sin embargo, su adopción, permítasenos la afirmación, tendría menos resistencias que las que pueden encontrarse en el sector público. Una incorporación de este tipo de operativas exige el compromiso firme de la Dirección, cada día más cualificada para ello, y de una asistencia técnica que favorezca su elaboración y desarrollo.

Sin embargo, para poder asegurar la implantación del uso del cronograma en los ayuntamientos, debemos tener presente la idiosincrasia del sector público. La función pública conforma organizaciones amantes de la

normativa, la seguridad y la certeza. Así, si buscamos que una determinada forma de hacer se incorpore con naturalidad, será preciso encontrar una norma. A título ilustrativo, y para el caso de los ayuntamientos, recomendamos como una posibilidad que el equipo de Gobierno, en la Norma de Ejecución Presupuestaria, establezca como requisito previo a la generación y asiento contable del documento RC (retención de crédito para la retención de los fondos necesarios para poder satisfacer la necesidad objeto de un contrato) la aportación del cronograma en el que se recojan tanto las tareas necesarias para completar el procedimiento de contratación como el de la ejecución de dicho contrato. Todo ello, con el propósito de permitir su fiscalización por parte de la Intervención municipal. Una fiscalización previa que favorecerá, sin duda, una adecuada planificación de los dos recursos escasos por excelencia en un ayuntamiento: el dinero y el tiempo.

Recomendamos que se siga un proceso similar en el resto de las administraciones a través de la normativa de ejecución presupuestaria.

Para proceder a elaborar adecuadamente cada cronograma, recomendamos a las personas con responsabilidad de cada ámbito de trabajo (público o privado):

- Que identifiquen con anticipación las actividades, obras, servicios y suministros previstos en sus presupuestos sobre las que deberán incorporar el correspondiente cronograma.
- Que, junto con las personas responsables de las diferentes unidades implicadas, que son quienes mejor conocen las tareas que se deberán completar, puedan:
    - Comenzar con la descomposición en tareas de cada actividad seleccionada.
    - Establecer los tiempos estimados para la ejecución de cada tarea basados en la experiencia (contemplando colchones de seguridad modestos).
    - Advertir, en su caso, cualquier circunstancia, amenaza o problema que pueda preverse.
    - Identificar las dependencias e interrelaciones entre las diferentes tareas.
    - Señalizar las tareas críticas.

    - Identificar las personas responsables (en el caso de las administraciones públicas políticas y técnicas) de cada tarea.
    - Determinar los recursos necesarios.

Está demostrado que las personas de una organización se implican más cuando visualizan en qué medida su desempeño contribuye a la consecución de un objetivo.

- Que trasladen el cronograma resultante al comité o equipo de dirección para su aprobación. Así las cosas, el cronograma resultante recogerá el programa completo de administración y gestión de la actividad, y pasará a convertirse en la base del sistema de control, seguimiento y evaluación.

A título enunciativo y no limitativo, enumeramos actividades susceptibles de contar con una planificación de detalle recogida en un cronograma para favorecer una gestión eficaz y eficiente:

En el sector público:

- E n el ámbito de organización:
    - Gestión económica y presupuestaria:
        - Aprobación de presupuestos.
        - Liquidación de presupuestos.
        - Elaboración y aprobación de la cuenta general.
        - Diseño y desarrollo de las campañas de recaudación.
    - Plan de contratación: procedimientos de contratación.
    - Plan normativo: aprobación de ordenanzas.
    - Plan de ordenación de recursos humanos: aprobación, convocatoria, y desarrollo de las ofertas públicas de empleo.
- En el ámbito de ciudadanía:
    - Elaboración de planes estratégicos.
    - Procesos de concesión de subvenciones.
    - Procesos de participación ciudadana.
- En el ámbito de territorio:
    - Elaboración de planes directores.
    - Elaboración de planes estratégicos.

    - Elaboración de cronograma ejecución de obras o prestación de servicios.
    - Planificación de los procesos urbanísticos, la ordenación urbanística y los instrumentos de dicha ordenación: convenios urbanísticos, modificación PGOU, planes parciales, proyectos programas de actuación, proyectos de urbanización, estudios de detalle…

En el sector privado:

- Gestión económica y presupuestaria:
    - Aprobación de presupuestos.
    - Modificaciones presupuestarias.
    - Elaboración y aprobación de cuentas.
- Gestión de personas:
    - Plan de gestión de personas.
    - Plan de formación.
- Inversiones:
    - Elaboración de planes estratégicos.
    - Planificación de inversiones.
- Producción:
    - Elaboración de cronograma ejecución de obras, prestación de servicios, suministros.
- Comercial:
    - Plan comercial.

En nuestras sesiones de trabajo, con el propósito de provocar y retar a la organización a incorporar la práctica de la elaboración de cronogramas, solemos preguntar: si no contamos con cronogramas… ¿cómo gestionamos?, ¿cómo planificamos?, ¿a ojo?; ¿cómo nos coordinamos?, ¿cómo realizamos el seguimiento?…

No obstante, y a pesar de poder incorporar esta práctica, utilizando un *software* capaz de integrar en cada proyecto todo el conocimiento de la organización en la actividad seleccionada: calendario de reuniones, citas, correos electrónicos, listas de tareas pendientes… que nadie crea que se va a dejar de escuchar en su empresa o institución la queja de que *«n* o hay

tiempo suficiente » (Mackenzie & Nickerson, 2009). El reto sigue vigente. Solo perseverando será posible que esta práctica pase a formar parte de las rutinas de trabajo en la organización.

Llegados a este punto, permítasenos abrir un paréntesis y compartir una distinción basada en la mitología griega, que, creemos, puede no estar de sobra y ser tenida en cuenta a la hora de planificar.

En mi proceso de formación como *coach* ontológico empresarial, de la mano de Rafael Echeverría, tuve ocasión de adentrarme en la mitología griega y, en particular, en su relación con la concepción del tiempo.

A sí, conocí la leyenda de Cronos, el dios del tiempo físico, hijo de Urano (el cielo) y de Gea (la tierra). Perteneciente a la estirpe de los titanes , dioses desmedidos, caóticos y groseros. Cronos , alentado por su madre, destronó a su padre y se proclamó rey del Olimpo. Por miedo a que uno de sus hijos lo derrocara, como él hizo con su progenitor, decidió devorarlos. Sin embargo, su mujer Rea, consiguió esconder a uno de sus hijos, Zeus , que terminaría, ya adulto, por vencer a su padre y, de esta forma, coronarse como dios de dioses. Zeus se convertiría en una representación distinta del tiempo. Deja de ser caótico y pasa a ser un tiempo con orden, sentido y dirección como lo es la representación del tiempo histórico... Y será su hijo Apolo el que representará la capacidad de anticipar el tiempo, de poder anunciar lo que está por venir, tal como efectivamente lo hace la Pitia, la sacerdotisa de Delfos, templo dedicado al dios Apolo.

El filósofo existencial Martin Heidegger ilustra, a nuestro juicio de manera gráfica y contundente, el «quid» de la cuestión en la gestión del tiempo por parte de las personas al apuntar, apoyándose en la leyenda del dios Cronos, que «el tiempo devora la existencia de todos los seres humanos».

Sin embargo, en la mitología griega encontraremos también otro concepto de tiempo, el tiempo propiamente humano, un tiempo que es desigual, ya que no todo puede hacerse en cualquier momento. Hay tiempos adecuados para hacer ciertas cosas, y tiempos que no lo son. A ese tipo de tiempo, adecuado, oportuno, lo denominaban kairós (Echeverría, 2016).

Volviendo a la gestión del tiempo en las organizaciones, nosotros nos inclinamos por incorporar a la práctica por parte de las personas con responsabilidad la distinción entre cronos y kairós.

La razón de esta recomendación viene también soportada en nuestra observación de la actividad de las organizaciones. Hemos podido advertir

que no es neutro, sino más bien condicionante, el tiempo escogido para el desarrollo de una iniciativa, proyecto o acción. Hemos constatado que iniciativas, proyectos o acciones necesarias, bien planificadas, han fracasado en su desarrollo por una inadecuada fecha de presentación, inicio de la ejecución o finalización. Para que nos entendamos rápidamente, un ejemplo de mal kairós podría ser presentar un proyecto (de iniciativa pública o privada), iniciar unas obras o la prestación de un servicio a pocos días de unas elecciones. ¿Cuántos proyectos se han visto comprometidos por las batallas electorales?

El tiempo escogido no es inocente. Debería ser considerado como lo hacen quienes cultivan la tierra. Seleccionando, basándose en la experiencia, el momento más adecuado para desarrollar cada una de las tareas que permitan favorecer una buena cosecha.

L a agenda.

A título ilustrativo, comparto, una vez reciclada y enriquecida con la experiencia acumulada, la agenda que en mi época de alcalde estructuré en torno a aquellas ocupaciones que identifiqué como nucleares para cumplir con mi propósito. Puedo decir y reconocer, desde la humildad, que el agendar me proporcionó una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del tiempo, una mayor productividad y un mayor bienestar físico y social.

- ***Los lunes y los martes eran días en los que me ocupaba de las actividades de organiz ación. Días para liderar, coordinar acciones mediante reuniones y encuentros en el seno de la organización, celebrar la actividad institucional y pensar.***

Los lunes, preferentemente, se organizaban las reuniones internas de trabajo (hoy las denominaríamos de dirección y coordinación de los ámbitos de trabajo, e incluso del grupo político).

Los martes eran días en los que se celebraban, de manera preferente, la entonces Comisión de Gobierno y los plenos, tanto ordinarios como extraordinarios, y la mayoría de las comisiones informativas. Día que, por otra parte, coincidía y sigue coincidiendo con el que tanto las diputaciones forales como el Gobierno vasco celebran sus consejos de Gobierno; un día,

por tanto, que quedaba inhabilitado para la realización de encuentros con los cargos de estos ejecutivos.

Una actividad institucional (plenos, juntas de Gobierno, comisiones informativas, mesas de contratación…) que recomendamos que, con ocasión del pleno del Ayuntamiento que debe celebrarse dentro de los treinta días siguientes al de la sesión constitutiva, quede recogida en un calendario anual y sea actualizada antes del inicio de cada ejercicio. Todo ello, con el fin de que se convirtiera en herramienta de organización y planificación de los trabajos a desarrollar por las diferentes unidades administrativas.

Los lunes y los martes, al haber sido ya asignados para tales actividades, fomentarán la organización y disponibilidad de las personas con responsabilidad para garantizar su asistencia a las mismas, así como para, a nivel individual o en grupo, poder dedicar tiempos de calidad a pensar, planificar, informar o aconsejar…

La investigadora Kelly Monahan (Deloitte, 2017) afirma que ahora sabemos por la neurociencia que, cuando estamos experimentando un estado de escasez de tiempo, no podemos evitar ser interrumpidos por el constante tirón y pensamiento de lo que nos falta. Hablamos mucho sobre cómo se puede estar físicamente presente, pero mentalmente ausente, porque constantemente pensamos en lo que está pendiente de hacer. Sea lo que sea, está constantemente sobre nuestros pensamientos y completamente fuera de nuestro control consciente. Lo que termina sucediendo, según Kelly Monahan, es que terminamos teniendo que empezar a tomar lo que ella denomina » decisiones de compensación » : para atender una necesidad insatisfecha que tenemos, tendremos que dejar de atender otras necesidades. A medida que comenzamos a tomar esas decisiones de compensación, comienzan a aparecer nuestras fatigas cerebrales. Nos volvemos mucho menos vigilantes en nuestro pensamiento y en nuestra toma de decisiones porque simplemente estamos agotados. Nuestro cerebro es muy parecido a un músculo y, como cualquier otro músculo en nuestro cuerpo, con el uso ininterrumpido se fatiga. Esa mentalidad de escasez de tiempo, del tanto que hacer y disponer de tan poco tiempo, realmente nos hace someternos a una actividad que, simplemente, nos agota.

Hemos podido comprobar, en nuestras sesiones de acompañamiento y en las entrevistas realizadas durante ellas, el reconocimiento general de la imposibilidad de sacar tiempo durante la jornada laboral para reflexionar

sobre lo que hemos hecho y lo que vamos a hacer. Y es que, como apuntábamos en los párrafos anteriores, cuando nos encontramos en un estado de ánimo de escasez de tiempo, terminamos teniendo que tomar decisiones de compensación. La paradoja es que, la mayoría de las veces, esas decisiones terminan en procrastinación de las necesidades de pensamiento y reflexión.

Para combatir esa procrastinación, nuestra recomendación es, una vez más, convertir en rutina estas tareas, incorporándolas a nuestra agenda. Como decíamos al comienzo de este trabajo, cada organización se debe convertir en « un ámbito de acción y reflexión abierto a la continua transformación de la acción mediante la reflexión » .

Poder disponer de tiempos para practicar la reflexión nos aportará la oportunidad de analizar datos, información, adquirir conocimiento, que nos pueda reafirmar o reorientar en nuestra actividad.

Con el propósito de blindar una franja horaria de dos horas para que cada persona pueda dedicarse a la reflexión y planificación, hay organizaciones que han optado por establecer lo que han denominado « oficina cerrada » por dos horas. Un período de cierre de dos horas, en el que la oficina funciona como de costumbre, excepto que: nadie se mueve de su puesto de trabajo, no se pueden hacer llamadas internas ni escribir correos electrónicos, y no pueden programarse reuniones en ese horario. Simple, pero no sencillo.

Una medida que nos atrevemos a recomendar, dejando a salvo de restricciones el servicio de atención al cliente o a la ciudadanía.

- ***Los miércoles. Días para relaciones con otras administraciones, empresas y agentes sociales.***

La actividad de un ayuntamiento en múltiples ocasiones está condicionada, influenciada e incluso puede llegar a precisar de la participación, intervención o fiscalización de otras entidades. Así las cosas, resulta que el ayuntamiento participa con ellas de una relación bidireccional en la que las partes interesadas contribuyen con algún tipo de influencia y esperan algún tipo de retorno. Por ello, las personas que tienen la responsabilidad de gestión de los ayuntamientos deben ser conscientes y reconocer estas « influencias ambientales » como fuentes de oportunidades

que deben ser explotadas, y de amenazas que deben evitarse (Corrêa Gomes, 2005).

En mi época como alcalde, y con el propósito de poder cumplir de una manera eficaz y eficiente con mi desempeño, me resultó esencial identificar correctamente a los que ahora se denominan stakeholders *: personas, grupos o entidades que, a mi modo de ver, tenían una influencia en el municipio. Las clasifiqué en:*

- Institucion*ales: Gobierno central, autonómico, foral; sociedades públicas, consorcios y otros Gobiernos locales.*
- *Servicios públicos: sanitarios, de educación, de seguridad, de suministros, de transporte, de infraestructuras…*
- *Sociales: agentes sociales, asociaciones, ONG, congregaciones religiosas.*
- *Económicos: industria, comercio, hostelería, y sus asociaciones, proveedores.*
- *Medios d* e comunicación.

Con estos stakeholders *me empeñé en establecer interacciones periódicas para compartir inquietudes y proyectos sobre el desarrollo del municipio. Compartimos nuestros intereses tanto en relación con las personas (promoción de una ciudadanía activa, el empleo) como al territorio (urbanismo, obras y servicios, medioambiente) y sobre la propia organización y funcionamiento del ayuntamiento como oficina de gestión. Esta rutina me ayudó a crear un espacio de encuentro, empatía y comprensión mutua, además de favorecer el desarrollo del sentimiento de pertenencia e implicación de esas entidades con nuestro municipio.*

En este sentido, nuestra experiencia la convertimos en recomendación: diseñar una estrategia adecuada para abordar estas relaciones. Una estrategia que garantice que, antes de que el ayuntamiento vaya a tomar una decisión sobre una inversión, plan, obra, servicio, o precise de tramitación alguna ante cualquiera de aquellas instancias, las personas con representación política y técnica la compartan y contrasten con esas partes interesadas.

A continuación, presentamos algunos ejemplos de interacciones:

- Nada más tomar posesión del cargo, en el caso de las personas con respon*sabilidad política, presentarse formalmente ante quienes dirigen los diferentes servicios públicos en el municipio: centros sanitarios, centros escolares, medios de transporte, policía; en mi caso, con la prisión provincial, el Merca Bilbao… para abrir ese espacio de colaboración, con encuentros periódicos.*
- *Antes de iniciar la tramitación de la aprobación de las ordenanzas fiscales y los presupuestos generales del ayuntamiento, favorecer encuentros con las asociaciones en general, comerciantes, hostelería, agentes sociales…, en las que, además de escuchar sus aportaciones, compartir los datos y la información suficiente que permitan comprender la situación de partida y las propuestas que se vayan a formular.*
- *Antes de tramitarse las bases y convocatorias anuales de subvenciones, celebrar encuentros con las diferentes entidades destinatarias de las mismas: asociaciones culturales, deportivas, sociales..., en las que, con presencia de las personas con responsabilidad técnica, poder escucharles las sugerencias para la racionalización y simplificación del procedimiento, así como para atender las necesidades de colaboración para completar el procedimiento de participación en la convocatoria por medios telemáticos.*
- *Ante cualquier intervención urbanística, con anterioridad a su tramitación o desarrollo, tendrá que haber sido compartida su necesidad con entidades como: la Comisión de Ordenación del Territorio del País Vasco (COPV), la Agencia Vasca del Agua (URA), autoridades del transporte, Dirección de Carreteras de la diputación foral…, con el fin de anticipar voluntades e incorporar consideraciones o recomendaciones en relación con la intervención planteada.*
- *Periódicamente, encuentros con las empresas que desarrollan su actividad en el municipio, además de con aquellas que prestan servicios al propio municipio. Encuentros tanto a nivel político como técnico. Por ejemplo, encuentros de las personas con responsabilidad en recaudación de tributos con las gestorías, concesionarios de vehículos, notarías, asociaciones de*

comerciantes, hostelería, con el objetivo de compartir oportunidades de mejora en la gestión tributaria.
Ser proactivos en lugar de reactivos en este tipo de interacciones solo puede reportar beneficios. Una proactividad que debe implicar tanto a las personas con responsabilidad política como técnica, y que debe convertirse en un estilo de ser, estar y hacer desde el ayuntamiento.

Interacciones que, además de favorecer unas relaciones fluidas con otras administraciones, empresas y agentes que puedan tener relación con los servicios que presta el ayuntamiento, permitirán practicar el benchmarking *y conocer otras realidades que puedan inspirar nuevas formas de hacer.*

- ***Los jueves eran los días para escuchar y conversar, mediante cita previa, con la ciudadanía y con las entidades en las que se pueden agrupar.***

Entre las acciones tomadas con determinación, que me resultaron claves para conseguir una mayor eficacia y eficiencia en mi desempeño, cabe destacar la implantación en 1991 del sistema de cita previa con la alcaldía. Un sistema de acceso, universal y ordenado, a la alcaldía con horas de dedicación a la atención, y asignación de tiempos por cita. En mi caso, los jueves de 9:00 a 14:00, con media hora de tiempo asignado para cada visita.

Una implantación que supuso una verdadera revolución para la ciudadanía, acostumbrada hasta entonces a acudir al ayuntamiento a cualquier hora para intentar estar con su alcalde. Algo muy parecido a lo que había ocurrido en Osakidetza con la implantación de la cita previa en la atención primaria en 1988. Un sistema que rompía con la costumbre de acudir a la consulta médica sin hora, coger la vez y esperar su turno. Como todo cambio, al principio, esta iniciativa se vio como una barrera en la relación, como una restricción al libre acceso a la alcaldía. Sin embargo, pasados un par de meses desde su implantación, como ocurrió en la sanidad, el éxito del sistema fue total. La seguridad de celebración de la cita, la eliminación de viajes infructuosos por encontrarse el alcalde fuera del ayuntamiento o reunido, la puntualidad en la atención y la calidad de

esta al poder contar con tiempo suficiente hicieron olvidar la costumbre anterior. De hecho, nadie ha reclamado su restauración, y la cita previa sigue vigente.

Una programación de las citas que, además de las ventajas descritas para la ciudadanía, posibilitó la programación de la gestión del tiempo en la alcaldía y también del resto del

Ayuntamiento por inducción.

Una vez tratada la organización de las citas, nos proponemos abordar el propósito de las mismas. Como decía Peter Drucker, «demasiados [ejecutivos] piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa "escuchar" bien» (Echeverría, 2005).

En la misma línea, Jim Kouzes, experto en liderazgo, defiende que la mayoría de los clientes valoran una organización que tenga en cuenta su opinión y que sea capaz de resolver sus problemas y solucionar sus necesidades, y a un líder que tenga capacidad de escuchar (Drucker & Snyder Kuhl, 2016).

En el caso de la política, incluso los partidos políticos tienen interiorizado que la principal formación que deben de ofrecer a sus representantes es la de la oratoria. Sin embargo, nosotros defendemos que la capacidad más valorada por la ciudadanía con respecto a las personas que lideran la gestión de los ayuntamientos no es la de la oratoria, sino la de la escucha. Y es que el éxito de las personas con responsabilidad política depende de su capacidad para captar cuáles son los intereses y preocupaciones más concretas de sus votantes, y, a partir de esa escucha, poder prometerles soluciones para sus problemas cotidianos (Naím, 2016).

A nuestro juicio, la escucha debe ser la principal herramienta de trabajo en el sector público, tanto por parte de las personas con responsabilidad política como técnica. Al igual que está demostrado que toda persona puede aprender a hablar en público con elocuencia, nosotros defendemos que también se puede aprender y cultivar la capacidad de escucha. Podemos estar seguros de que la práctica de una buena escucha en una conversación conlleva realmente menos tiempo que una mala escucha, y ofrece mejores resultados y sensaciones.

Nosotros hemos optado por recomendar y favorecer la incorporación, como herramienta de escucha en la función pública, del modelo GROW [14] *,*

utilizado en la práctica del coaching . *GROW (* crecer *en castellano), como denominación del modelo, es un acróstico formado por las iniciales de las siguientes palabras en inglés:* **G** oal *(objetivo),* **R** eality *(realidad),* **O** ptions *(opciones),* **W** ill/What/When *(voluntad, qué, cuándo).*

El guion de este método o modelo para seguir en una interacción de escucha con la ciudadanía (como se practica en el coaching *individual) se estructura en 4 etapas:*

I. GOAL . *Favorecer, mediante preguntas, la identificación de los objetivos que han llevado a la persona a solicitar el encuentro.*
II. REALITY . *Ayudar a la visita a exponer su realidad, su situación actual, de lo que ha podido hacer, en su caso, ya, para tratar de conseguir su objetivo y no le ha funcionado, y qué obstáculos o limitaciones internos y externos se lo han impedido.*
III. OPTIONS . *Favorecer la identificación de opciones de acción por parte de la visita, así como el análisis de las ventajas e inconvenientes que pudiera conllevar cada una de ellas.*
IV. WILL . *Identificar la acción o acciones que pudieran ponerse en marcha y el plan de acción propiamente dicho, identificando el Qué, el Cuándo, el Cómo, aceptando, en su caso, el compromiso con el mismo.*

Nuestra experiencia nos dice que los encuentros desarrollados siguiendo este guion mejoran en su calidad y efectividad. Un modelo que, nos consta, ya se está utilizando en diferentes ayuntamientos que corroboran nuestra opinión.

No obstante, sea este u otro el método para practicar la escucha que se pueda utilizar, estamos seguros de que los resultados serán más satisfactorios que si no se utiliza método alguno.

Al igual que con el resto de las tareas identificadas a realizar durante la jornada, la escucha a la ciudadanía, como derecho de esta y obligación para personas con responsabilidad política y técnica, debe encontrarse programada y protegida de interrupciones.

De la misma forma, y de manera proactiva, consideramos conveniente que estas personas tengan programados encuentros con los stakeholders *o partes interesadas, propiamente dichas de un municipio, como son la*

ciudadanía y las entidades en que se agrupan e influyen en el desarrollo del propio municipio y sus gentes. Por ejemplo, las asociaciones y colectivos locales, líderes de opinión, agentes sociales, la plantilla del Ayuntamiento… Encuentros periódicos que permitan conocer sus realidades y poder recabar también sus opiniones.

- ***Los viernes: tiempos para visitar* in situ *la acción del Ayuntamiento, la situación del municipio, sus instalaciones, servicios, obras…***

Día en que, de manera habitual, entre las 9:00 y las 14:00 garantizaba mi presencia, acompañado de la delegación correspondiente (política y técnica), de forma ordenada y sistemática, fuera de la casa consistorial, con el objeto de poder ver in situ *el resto de las instalaciones públicas, las obras que se están ejecutando, la calidad de los servicios que se prestan, así como tomar el pulso de la ciudadanía a pie de calle.*

La ciudadanía quiere ver a sus representantes, así como a las personas que trabajan en el ayuntamiento pisando el mismo suelo que ella pisa, y viendo con sus propios ojos lo que ve. Si la gente te ve, estás ofreciendo proximidad, interés, posibilidad de soluciones y escucha, además de convertirte en ejemplo para las personas que colaboran contigo. Las personas con responsabilidades públicas deben ser visibles.

En nuestras sesiones formativas y de acompañamiento solemos preguntar a las personas que ocupan las secretarías o intervenciones sobre el número de veces que han salido del ayuntamiento para visitar sus instalaciones, obras y servicios. La respuesta habitual es que nunca. A partir de ahí, nos empleamos en ayudar a las personas con responsabilidad política y técnica a tomar conciencia sobre la conveniencia y utilidad que las personas que tienen encomendada el asesoramiento, la contratación, el control del gasto y la fiscalización puedan ir conociendo in situ *, desde antes de la aprobación de los presupuestos municipales, la necesidad y oportunidad del gasto o de la inversión. Lo mismo que, una vez aprobado el presupuesto e iniciada su ejecución, participen de visitas para hacer seguimiento de su desarrollo. La mayoría de las partes participantes en las sesiones suelen reconocer que esta práctica daría más sentido a su desempeño, les permitiría comprender lo que subyace en el proyecto de presupuestos, así como en los expedientes*

de contratación y en cualquier propuesta de modificación. Sería como poner cara y ojos a los expedientes.

No obstante, también es cierto que suele haber una minoría que afirma no necesitar ver para saber lo que necesita el municipio. Nuestra respuesta sería idéntica a la ofrecida por el profesor de Silicon Valley, Steve Blank: « *Para transformar esas suposiciones en datos, deben salir del edificio y empezar a aprender* » *(Ries, 2011).*

Nuestra experiencia es idéntica a la recogida en su libro *The Time Trap* (Mackenzie & Nickerson, 2009). En todos los años que llevamos dinamizando procesos de formación y acompañamiento sobre la gestión del tiempo, tampoco hemos podido escuchar entre las personas participantes a muchas que puedan describir un día normal de su actividad. Más bien al contrario, la mayoría se da cuenta, al respondernos, de lo anormales que son sus días.

Desde la experiencia acumulada, soportada ahora por las respuestas obtenidas en las muestras realizadas, consideramos que favorecer la identificación del propósito y las tareas de cada persona de la organización y dejarlo plasmado en su agenda permitiría asegurar el objetivo de conseguir una gestión eficaz y eficiente del tiempo. Una gestión eficaz entendida como «hacer lo correcto para que suceda lo que deseamos», y eficiente, entendida como «la prevención y minimización del desperdicio de ese recurso escaso y tan necesario que es el tiempo».

Y es que, si, como parece, entre un número importante de las personas que trabajan en puestos de responsabilidad *«* nada más despertar, el pensar en la lista de tareas que hay que acometer en el día provoca desasosiego, existe un problema *»* (Navarro Macías, 2019).

Una agenda que sirva de conexión entre lo que se dice que se quiere hacer, lo que se programa y lo que en realidad se hace. A partir de ahí, la experiencia nos dice que el comportamiento de cada persona se convertirá en un modelo sólido de liderazgo para quienes colaboran con ellas. Las rutinas de cómo y en qué invierten su tiempo se convertirá en el indicador más claro, para el resto de la organización, para los clientes, la ciudadanía y para los proveedores, de lo que se considera más importante en esa organización.

Una agenda que debe nacer con vocación de permanencia, estabilidad y solidez; que pueda ser sostenible y resistente a las interferencias del día a

día, pero que, a la vez, como el junco, sea flexible y permita afrontar las vicisitudes de cada día sin que se rompa.

Nuestra recomendación es que la agenda de cada una de estas personas se conforme a partir de la asignación preferente, a cada día laborable, de una de sus ocupaciones principales a desarrollar. Y es que la credibilidad sobre los propósitos definidos debe verse reflejada en la acción que se desarrolla a través de la agenda. A nuestro juicio, tanto en el sector público como en el privado, han de ser esos propósitos:

- Liderar la organización.
- Relacionarse con los *stakeholders* (con las personas y entidades públicas y privadas conexas con la organización).
- Patear el territorio de la organización (centros de trabajo, instalaciones, servicios, territorio).

Decidir dedicar tiempo a liderar la organización mostrará preocupación por las personas que la conforman, su capacitación, los procedimientos y los procesos que utilizan para cumplir con la misión.

Invertir tiempo en establecer y mantener relaciones estables y fluidas, con las entidades públicas y privadas conexas con la organización mostrará el interés en fortalecer, participar y compartir con ellas la necesaria colaboración en toda convivencia.

En el sector público, establecer y dedicar un día específico, de manera preferente para que, quien lo precise, pueda acudir por ejemplo al ayuntamiento a hablar con sus representantes y las personas con responsabilidad técnica es mostrar que, de verdad, se tiene en consideración a la ciudadanía, las entidades y agentes sociales que conforman el municipio.

Dedicar un día a la semana, preferentemente, a salir de la organización, para patear los centros de trabajo, de producción, el territorio con voluntad de conocer *in situ* el estado real de las obras, los servicios, las instalaciones y estar dispuesto a escuchar a la plantilla, a la ciudadanía durante ese tiempo, es una muestra de preocupación y proximidad a la realidad, en la que se evidencie que ser móvil, versátil, es parte de la misión. Esto no es un deambular sin propósito. Es mostrar que se está ahí fuera por una razón: prestar *atención* — a la organización y a todo lo que tiene que ver con su

propósito — a lo que se está haciendo y a cómo lo sienten las personas que lo viven directamente.

James M. Kouzes y Barry Z. Posner, profesores de negocios en la Universidad de Santa Clara (California), desarrollaron varias investigaciones sobre el ejercicio del liderazgo, a partir de las cuales llegaron a definir prácticas de liderazgo ejemplares. Entre sus libros se encuentran: *Exemplary Leadership* o *El desafío del liderazgo* , a los que nos referiremos en diferentes apartados de este libro, por considerar sus conclusiones de gran interés para enriquecer este trabajo. Por ejemplo, de forma muy sencilla y clara ilustraban que:

> Prestar atención no puede ser a distancia: leer informes o escuchar cosas de segunda mano. Las personas con las que trabajamos quieren saber quiénes somos, qué y cómo sentimos, y si realmente nos importan. Quieren vernos en colores vivos. Dado que la proximidad es el mejor facilitador de las conversaciones. Significa caminar regularmente por los pasillos, asistir a varios eventos para *«* pasar el rato*»* informalmente con otras personas e incluso salir a la carretera para visitas frecuentes con contrapartes en otros campus e instituciones. Otro beneficio de prestar atención a lo positivo es que estás altamente visible y también te das a conocer. (Kouzes & Posner, 2003)

Ahora bien, si esa misma persona con responsabilidad ejecutiva hace un mal uso de esta práctica, y lo que pretende es ser partícipe activo y diario de la toma de decisiones directas en cada situación con la que se encuentre, lo que hará es generar un efecto negativo en sus equipos, coartando su iniciativa y generando desconfianza.

Nuestra recomendación es que la ocupación identificada como preferente para cada día cuente en exclusiva para su desarrollo con hasta un 70 % de la jornada (unas 5 horas aprox.), dejando que el 30 % restante (unas 2 horas aprox.) pueda ser empleado tanto para la atención de llamadas por teléfono, correo electrónico, como de posibles contingencias.

Una programación que, sin duda, reduce el tiempo que se puede perder cada semana y permite ir conformando una identidad pública de garantías, de disponibilidad y confiabilidad. Además, incorporar la práctica de agendar por quienes lideran la actividad de la organización permite establecer las

referencias que se deberán convertir en línea de base para el resto de la organización.

Las decisiones que tomamos sobre cómo, dónde pasamos nuestra jornada y a qué dedicamos nuestra atención tienen una tremenda influencia en quienes nos rodean. Nuestros comportamientos y acciones emiten mensajes claros sobre lo que de verdad consideramos importante y lo que simplemente es demagogia por nuestra parte (Kouzes & Posner, 2012).

Proponemos una estructura de agenda de asignación y gestión sencilla que permita su adaptación a las circunstancias de cada responsabilidad y además favorezca la gestión organizacional del tiempo para poder favorecer esa eficacia y eficiencia que se deben buscar. Así, por ejemplo, las personas con responsabilidad técnica que puedan tener una menor necesidad de relaciones institucionales, de asignación de horas para la escucha a la ciudadanía o de presencia en el territorio, podrán disponer de aquellos tiempos bloqueados, a salvo de interrupciones, para las tareas propias de su puesto que puedan precisar más tiempo del asignado en el resto de los días.

A partir de este común denominador, será cada persona la que, en función de las necesidades de su puesto y sus ritmos biológicos, podrá articular su propio *timing* .

Il ustración 2. Modelo agenda semanal política

Ilu stración 3. Modelo agenda semanal técnica

Debemos advertir que la gestión de horarios siempre se asocia con obtener más de nosotros, mayor productividad, programación, priorización, planificación, etc. Como aparentemente no obtenemos un beneficio inmediato de la gestión de horarios, lo asociamos con una celda invisible que siempre se siente restrictiva. Nuestro cerebro nos dice que, para cuando terminamos de planificar, priorizar y programar, el día ha terminado y el trabajo aún está por hacer. Esta resistencia se basa en nuestra necesidad psicológica de ser libres (Lalwani & Ammar Zaheer, Spring 2017).

Sin embargo, basándonos en nuestra experiencia, entre las bondades que tiene una estructuración del tiempo para las personas en un ayuntamiento se encuentran:

- Organizar su disponibilidad.
- Servir como herramienta para eludir la procrastinación.
- Facilitar la previsión, la racionalización y la coordinación.
- Permitir un mayor grado de desempeño y, en consecuencia, una mayor eficiencia y éxito.
- Generar una identidad de la organización y de las personas.
- Minimizar fricciones entre las diferentes unidades administrativas.
- Facilitar la conciliación entre la vida laboral y la personal o social.
- Favorecer el bienestar físico y social de las personas.

- Servir de base para poder organizar y asignar el teletrabajo.

Como *coach* , tuve la oportunidad de participar de un proceso de *coaching* de equipos de una de las principales multinacionales ubicadas en Euskadi. Aquel proceso contemplaba entre sus diferentes fases el acompañamiento por nuestra parte a las reuniones del propio equipo de dirección. Su objetivo, desde la observación de la realidad cotidiana del equipo, era favorecer su transformación mediante la reflexión, buscando la incorporación como hábito en la práctica del aprendizaje obtenido en los talleres monográficos, que habíamos desarrollado en una fase anterior del proceso. La práctica resultó exitosa para el cliente y también para nosotros. De aquella experiencia, entre otros aprendizajes, nos llevamos la rutina de su líder de iniciar cada reunión del comité realizando una ronda, que él comenzaba, compartiendo con su equipo su agenda de la semana. Una práctica que, reconozco, ofrece múltiples beneficios como pueden ser visualizar la disponibilidad, la actividad, el avance de los compromisos, aprovechar las sinergias o permitir coordinar actividades.

Es necesario creer y confiar que «las nuevas circunstancias seguramente traerán nuevas posibilidades *»* (Gasalla, 2011).

Si una persona consigue que su agenda esté bajo su control, su vida y su desempeño profesional también lo estarán.

Falta de coordinación

Descoordinación, tanto entre departamentos, como entre personas con responsabilidad directiva. Falta de coordinación entre unidades administrativas por desconocimiento de requisitos y condiciones necesarias para el trabajo de las demás. Falta de sentimiento de pertenencia.

«***La experiencia me dice que cuando las metas están claras y coordinadas las personas tienen más probabilidad de sentirse***

realizadas »,

John Doerr.

Tuve que experimentar el sufrimiento de no poder iniciar la ejecución de unas obras, la puesta en marcha de unos servicios o la aprobación de instrumentos de planeamiento en las fechas previstas para tomar conciencia de la importancia de la coordinación en el desarrollo de todo proyecto.

Tal vez la experiencia que más me hizo sufrir ansiedad fue la de la decisión de la clausura de las piscinas descubiertas de Soloarte en 1992.

Los años 90 fueron especialmente duros para un pueblo como Basauri. Un pueblo fabril que, a consecuencia de las crisis provocadas por la reindustrialización, vio como algunas de sus fábricas cerraban y otras se veían afectadas por recortes de plantillas y planes de jubilaciones anticipadas. Una situación que afectó al estado de ánimo de las personas, de las familias, del municipio como tal y también a sus arcas municipales. Un estado de ánimo y unas arcas que ya venían tocadas tras tener que dar respuesta a las consecuencias derivadas de las inundaciones padecidas en agosto de 1983. Por todo ello, era el momento de hacer todo lo posible por recuperar el orgullo de ser basauritarra.

Con aquella presión que sentíamos como representantes del pueblo nos vimos abocados a aguzar el ingenio y utilizar la imaginación y la innovación en la gestión.

En el año 1991 habían dado comienzo las obras del ansiado polideportivo Artunduaga. Unas instalaciones que por fin dotarían al municipio de una pista de atletismo y piscinas climatizadas. Basauri, un municipio de más de 50 000 habitantes en aquellos años, contaba con unas piscinas descubiertas en todos los sentidos insuficientes para dar respuesta a la demanda. Además, los vecinos y vecinas, tras la temporada de verano, nos veíamos obligados, entre los meses de septiembre y julio, a desplazarnos a Bilbao o Arrigorriaga para poder practicar natación.

El ingenio nos llevó a considerar la posibilidad de dotar a las piscinas cubiertas que estábamos ejecutando en Artunduaga de unas puertas correderas que permitieran acceder a un sol á *rium de césped natural en época estival. Esta sencilla modificación del proyecto permitiría optimizar*

la inversión. Por el mismo precio prácticamente se iba a poder atender la demanda de piscinas de invierno y verano en torno a las mismas instalaciones. Esta medida en el nuevo polideportivo provocaría un efecto dominó en el entorno del barrio de Soloarte. El cierre de las ya obsoletas piscinas descubiertas permitiría al edificio del colegio público Velázquez recuperar el espacio destinado a vestuarios de las piscinas. Los terrenos que ocupaban las antiguas piscinas servirían para abrir y ampliar el pequeño parque de Soloarte y dotar de nuevas instalaciones deportivas a aquel colegio que se encontraba encajonado.

Para poder hacer realidad lo que habíamos imaginado necesitábamos de la participación y coordinación de diferentes unidades administrativas (Hacienda, servicios técnicos, contratación…), la empresa de construcción, la dirección del colegio o el Instituto Municipal del Deporte.

Con cierta osadía, tengo que reconocerlo, procedimos a cerrar las piscinas descubiertas tras la temporada del año 1992 cuando aún no se habían iniciado las obras de las nuevas en Artunduaga. Sin embargo, prometimos que para el verano del siguiente año estarían listas las nuevas piscinas con el solárium de césped natural.

El diseño de la ampliación del parque de Soloarte, una vez clausuradas las piscinas descubiertas, al igual que el de las nuevas instalaciones para la escuela pública Velázquez, se realizaron, como no podía ser de otra forma, con la participación de la dirección del centro escolar. Escuchamos sus necesidades, así como sus consideraciones sobre las medidas a adoptar en la planificación de la ejecución de las obras, para minimizar las inevitables afecciones a la vida escolar. Es más, el ingenio nos proporcionó la idea de aprovechar el vaso de la clausurada piscina infantil para reconvertirlo en un estanque que albergaría peces, patos y un cocotero en el centro. Una ilusión que tenía para mi pueblo era dotarlo de un estanque de patos, a escala, como el parque de Doña Casilda en Bilbao. Lo habíamos conseguido. También que el colegio p úblico *Velázquez contara por fin con unas dignas instalaciones deportivas al aire libre.*

Sin embargo, no todo iba a ser un camino de rosas. Las obras del polideportivo iban al ritmo previsto en general. No así las obras del solárium. Un invierno especialmente lluvioso estaba paralizando el comienzo de estas. Estábamos en febrero de 1993 y las máquinas no podían comenzar su trabajo. Necesitaban que el suelo estuviera seco para poder

trabajar sobre él, sanearlo, prepararlo, dotarlo de un buen drenaje, sistema de riego, realizar el aporte de tierras apropiado y a continuación sembrar la hierba. Una hierba que, para poder ser pisada regularmente, nos informaban desde la dirección de obra, debería pasar por tres cortes, y que para poder ser cortada por primera vez debieran de transcurrir al menos tres semanas. Todo ello, a expensas de que las condiciones climatológicas fueran las adecuadas. Cualquier condición adversa, especialmente la lluvia persistente, retrasaría el desarrollo del césped y por ende exigiría más tiempo para poder ser completado y poder ser pisado.

Durante aquel final de invierno y toda la primavera de 1993 visitaba cada semana varias veces las obras. Cada día, cada vez que subía o bajaba del ayuntamiento, desde la vista que sobre Artunduaga ofrecen los populares miradores, me paraba a observar la zona del sol á *rium. Al principio para comprobar si las máquinas habían podido acceder, y más tarde, cuando ya se pudo sembrar, para comprobar el crecimiento de la hierba. El concejal responsable del proyecto, Vicente Belaustegigoitia, con la sorna que le caracterizaba, me solía decir:* «*¡ Porque vayas todos los días a las obras, me preguntes y le mires a todas horas al césped la hierba, no va a crecer más rápido!* ».

Fueron meses de ansiedad no siempre contenida que en ocasiones resultaron útiles para seguir aguzando el ingenio. Así, con el objetivo de favorecer el crecimiento y fortaleza del césped una vez abierto al público el solárium, decidimos adquirir tumbonas para ofrecerlas de forma gratuita a las personas usuarias y de esa forma evitar la colocación de las toallas directamente sobre la hierba y así protegerla. Una iniciativa que tuvo una buena acogida por las personas usuarias y permitió favorecer el fortalecimiento del césped.

El desarrollo de este proyecto me permitió interiorizar la importancia de una buena planificación en la que se tengan en cuenta las posibles contingencias, de la necesaria participación y coordinación con todos los agentes implicados, de que un alcalde no debe ser el perejil de todas las salsas, que tiene que delegar y confiar. Que toda actividad requiere seguimiento porque nadie es dueño del futuro. Y, por supuesto, que toda actividad realizada requiere evaluación para poder incorporar el aprendizaje.

Afortunadamente, pasados unos años la nueva situación económica y la gestión desarrollada mejoraron las arcas municipales. Todo ello nos permitió dotar a aquel solárium de unas verdaderas piscinas descubiertas, así como continuar un plan de ampliación de espacios que permite que, desde el parque de Soloarte, cualquier persona pueda recorrer por zonas verdes, sin cruzar carretera alguna, una parte importante del perímetro del municipio.

Seg ún una encuesta mundial realizada a presidentes ejecutivos, la falta de coordinación es el obstáculo número uno entre la estrategia y la ejecución (Doerr, 2019). Así que no es de extrañar que las personas consultadas en nuestras muestras también la hayan identificado como una de las principales causas que dificultan su desempeño.

Como ya apuntábamos, las personas de una organización mayoritariamente conocen cuáles son sus tareas en cada proyecto. Sin embargo, frecuentemente ignoran, o no consideran en su justa y necesaria medida, la importancia que tienen en relación con las tareas que otras personas de la propia organización deben desarrollar con relación al mismo proyecto.

Al igual que en el tema de la gestión del tiempo, la falta de coordinación en la gestión operativa debe ser considerada y atendida como un tema profundo con raíces culturales y estructurales. Por ello, nuevamente, deberá ser la organización la que se preocupe y ocupe de establecer, para todas las unidades, el sistema de gestión operativa basado en la coordinación de acciones. No se debe dejar en manos de cada persona, o de cada unidad, la gestión operativa de sus tareas al margen del resto de la organización. Para conseguirlo, recomendamos favorecer el correspondiente proceso de formación, así como de dotación de las herramientas necesarias para su desarrollo.

Llegados a este punto, hemos considerado oportuno incorporar como oportunidad de aprendizaje el desarrollo hecho por Rafael Echeverría de la propuesta de Fernando Flores, que se concreta en el denominado ciclo de la promesa: eslabón básico de la coordinación de acciones (Echeverría, 1998).

Coincidimos con Echeverría en que todas las organizaciones humanas (públicas o privadas) en el desarrollo de sus actividades también están cruzadas por dos vectores: la división del trabajo y la coordinación de acciones.

Sin embargo, muchas organizaciones, todavía abducidas por la administración científica y la burocracia, conservan una división del trabajo en el sentido propio de su término. Esa división en tareas y responsabilidades que realizaron en su tiempo no ha sido acompañada de una adecuada coordinación de acciones que asegure la eficacia y eficiencia en su funcionamiento. Coordinación de acciones que deberá incorporarse e integrarse en los procesos particulares de diferente índole que se irán generando entre las diferentes unidades y entre estas con terceros (ciudadanía, clientes, otras empresas, instituciones, contratistas de obras, suministros, servicios…) para poder ofrecer una garantía de impecabilidad en el desempeño.

Como podemos atestiguar quienes hemos trabajado y trabajamos con diferentes tipos de organizaciones, uno de los principales cuellos de botella en sus actividades no está tanto en las tareas específicas que son ejecutadas por cada persona, sino en la falta de coordinación entre aquellas.

Y es que son todavía demasiadas las personas responsables de diferentes áreas o departamentos en los ayuntamientos, que cuentan con una indiscutible solvencia técnica para el desarrollo de sus tareas, pero que, sin embargo, terminan convirtiéndose en cuello de botella para la organización por la falta de competencias y habilidades para coordinarse con el resto. Lo mismo ocurre con empresas e instituciones con un estándar alto de calidad en su desempeño individual, que encuentran dificultades para poder coordinarse de manera fluida con los ayuntamientos, o estos con aquellas. Sin ignorar que, en todas las organizaciones, también cabe la posibilidad de encontrarse con «otra forma» de trabajar, que no es inocente ni provocada por falta de competencias o habilidades. Una práctica que en la Introducción de este libro ya ilustramos al referirnos a quienes provocan, a sabiendas, retrasos e n los proyectos y actividades, sometiéndose, por ejemplo, a más análisis… Personas que terminan convirtiéndose en cuellos de botella para la gestión, en razón del retraso del inicio de las reuniones de coordinación (llegando con tardanzas indisimuladas), entregando fuera de plazo sus informes o ignorando el orden de consideración de las tareas. Todo ello, como tácticas para incrementar su notoriedad y su poder relacionados con la gestión de los tiempos y la coordinación con el resto de la organización (Marrero Hernández, Castaño Trujillo, & Romero Quintero, 1995).

Es tal la importancia nuclear de la coordinación de acciones que la pericia y solvencia de muchas de las personas se ven eclipsadas por incompetencias (involuntarias o voluntarias) en las acciones de coordinación por parte de algunos de sus compañeros o compañeras.

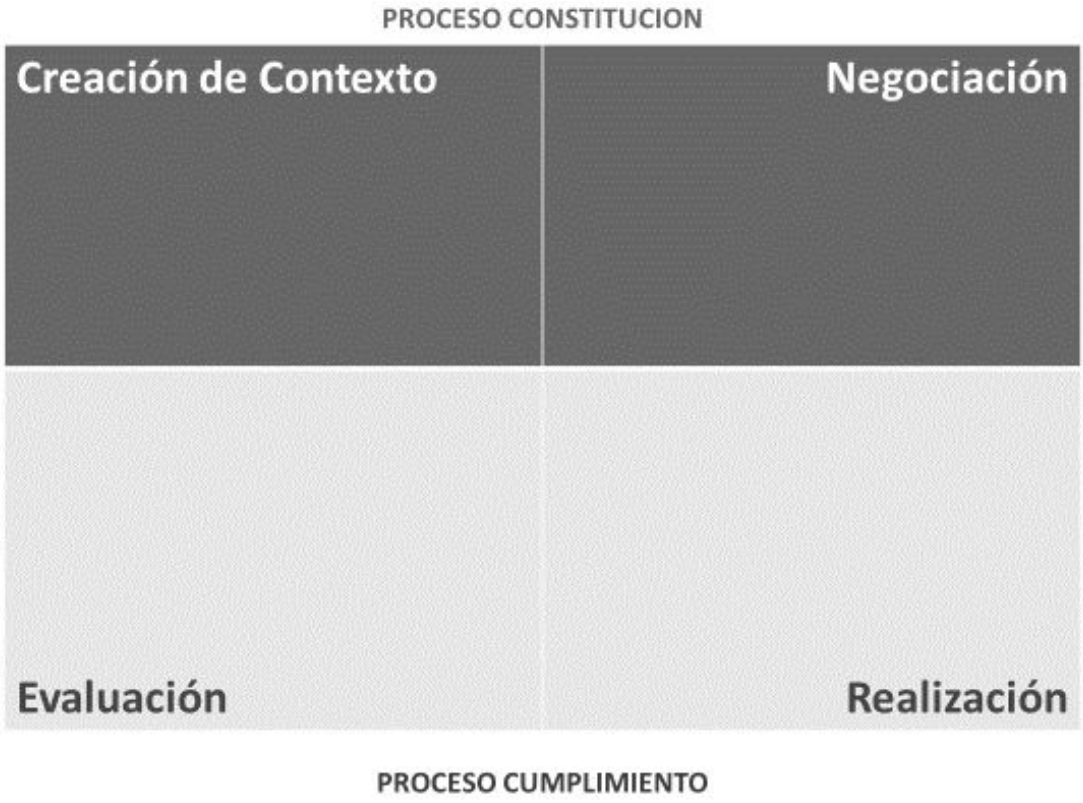
Así las cosas, estamos completamente seguros de la necesidad que existe de invertir tiempo en este reto de asegurar una adecuada coordinación de acciones tanto internamente como externamente, ya que la calidad del desempeño y de sus resultados, de su impecabilidad, dependerá en gran medida de ello.

La clave para ganar competencias en las acciones de coordinación la encuentra Echeverría en el dominio de las promesas, pues todo proceso de trabajo, según apunta, «no es sino una cadena de tareas diversas realizadas por diferentes personas, las que se concatenan entre sí mediante la ejecución de múltiples ciclos de la promesa *»* . Unas competencias que, para conseguir el propósito de impecabilidad en el desempeño, debieran ofrecerse a toda la organización mediante los correspondientes procesos de formación.

A continuación, a título ilustrativo, recogemos de manera resumida el desarrollo del ciclo de la promesa realizado por Rafael Echeverría.

Una promesa se conforma en dos etapas: la etapa de constitución y la etapa de cumplimiento.

A su vez, la etapa de la constitución se conforma con la fase de creación de contexto y la fase de negociación. Por su parte, la etapa de cumplimiento se compone también de dos fases: la fase de realización de la promesa y la fase de evaluación de esta.



Ilus tración 4. El ciclo de la promesa. Etapas y fases

La etapa de la constitución es, a nuestro juicio, a la que, para poder ser exitosa, requiere que nos presentemos con humildad. La humildad que se necesita para aceptar que ninguna persona es omnipotente, que necesitamos de otras para poder alcanzar objetivos. Solo así podremos desarrollar co n efectividad la fase de creación de contexto y la de negociación.

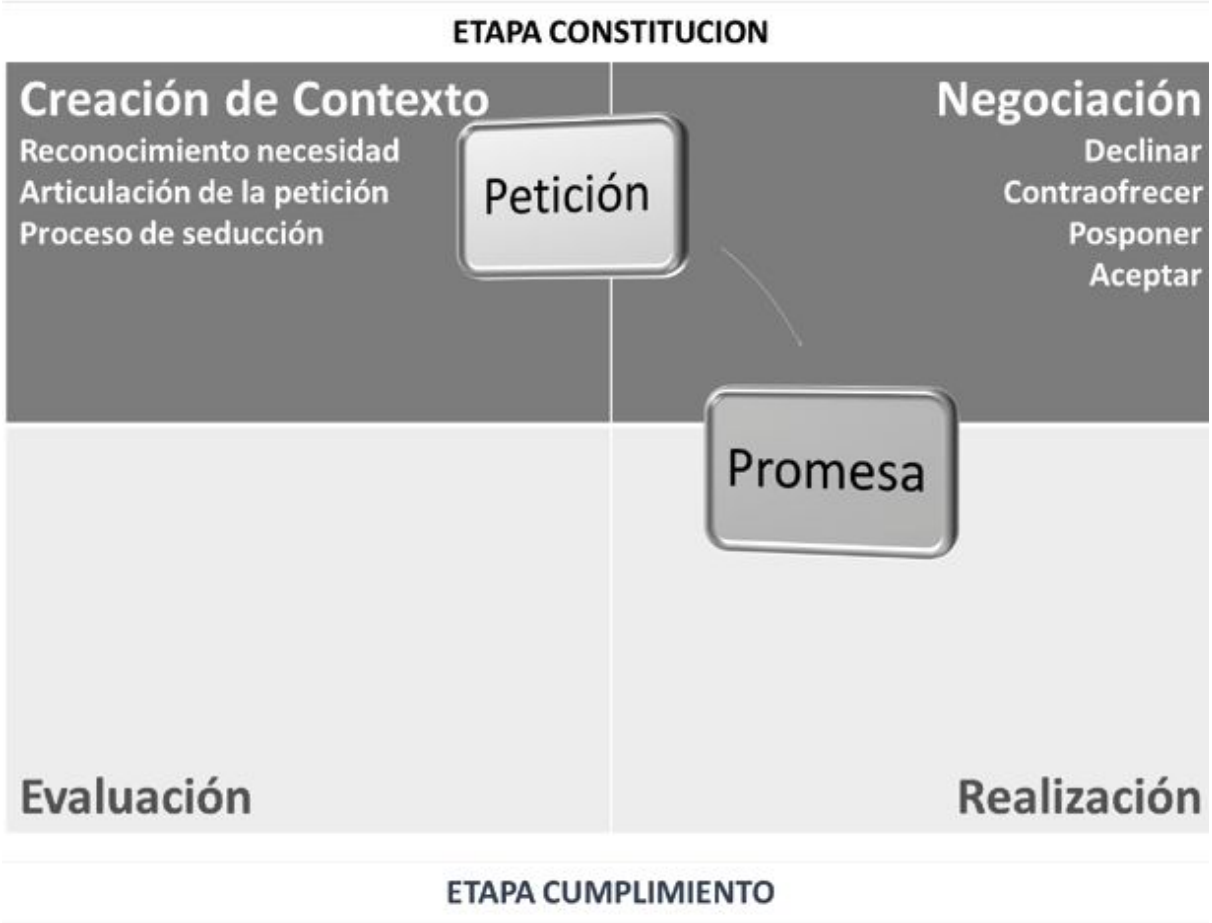
La fase de creación de contexto se debe iniciar con la declaración mediante la cual señalamos que algo nos falta para alcanzar el objetivo final. Dicha carencia dará lugar a la necesidad de articulación de la petición, así como al proceso de seducción para que la otra parte se involucre en la consecución de nuestro objetivo. Unos procesos en los que deberemos concretar los estándares de calidad y tiempos que precisamos para su cumplimiento.

Unos procesos que desembocarán en la fase de negociación mediante la realización de la petición. ¡Sí! Hablamos de petición y negociación, no de orden o imposición. Todo ello, sin renunciar al ejercicio legítimo de la autoridad que en cada caso nos pudiera corresponder.

Nuestra opinión, para no caer en la repetida «falacia de la planificación», es construir la coordinación de acciones sobre la base del noble consenso entre las partes involucradas. Una negociación que debe contemplar la posibilidad de rechazo y contraoferta, además de la aceptación.

Una vez que la otra parte acepta la petición, es el momento a partir del cual se hace responsable de nuestra petición, asumiendo que tendrá que responder por ella. Es el momento en que queda constituida la promesa.

Una práctica que coadyuva a favorecer la impecabilidad en la coordinación de acciones es redactar un memorando por parte de la persona que ha realizado la petición para remitir vía *e-mail* a la otra con el objetivo de recoger por escrito los puntos y compromisos clave que se trataron en esta fase. De esta forma se podrán validar los compromisos, y ese memorando quedará como herramienta para poder exigir cumplimientos o fundamentar reclamaciones.



Ilust ración 5. El ciclo de la promesa. Etapa constitución. Fases Creación de contexto y negociación

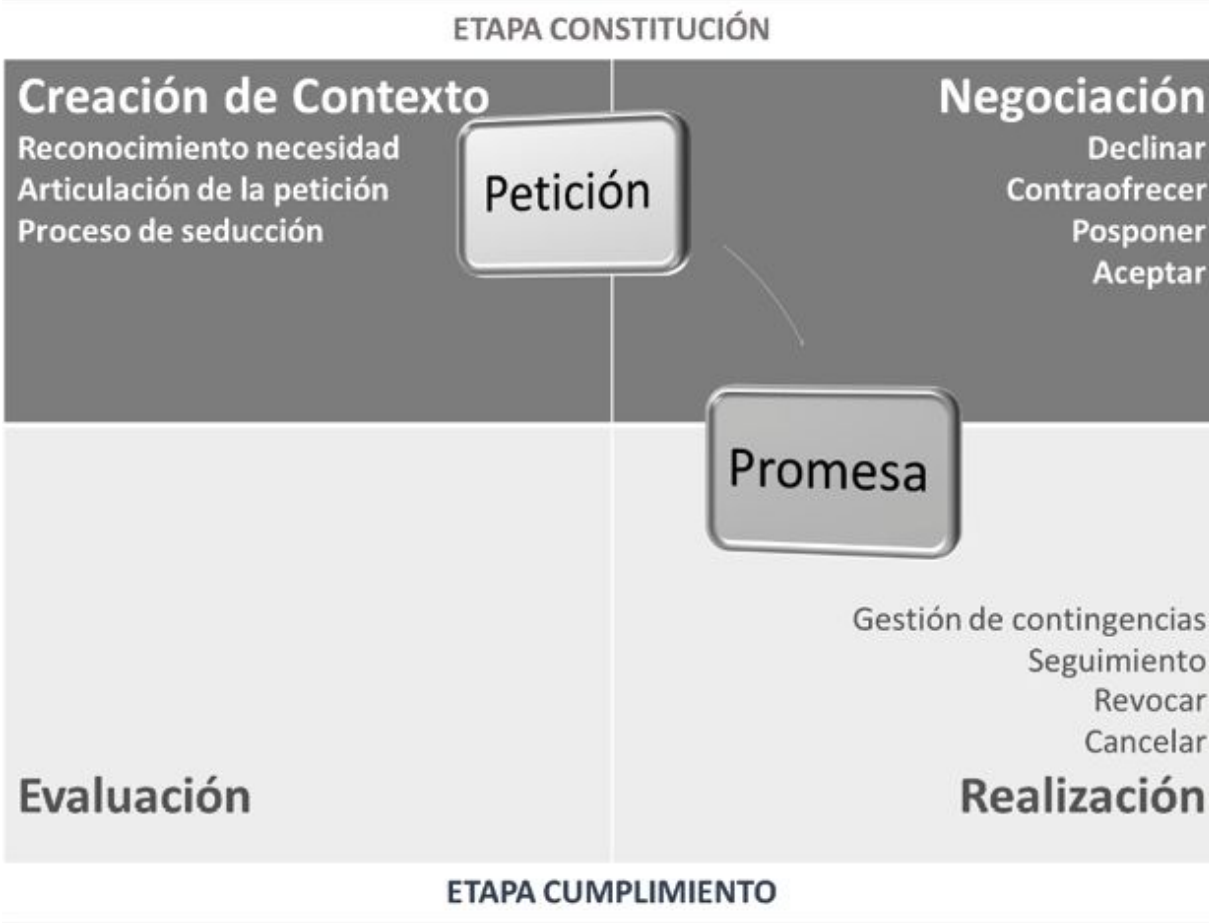
La segunda etapa del ciclo de la promesa, la del cumplimiento, nace a partir de la constitución de la propia promesa. Su primera fase será la denominada «de realización». En esta fase la parte obligada procede a su ejecución. Una ejecución que deberá realizarse atendiendo a las condiciones estipuladas en el plazo acordado. Todo ello, con la voluntad de conseguir su cumplimiento.

Sin embargo, el cumplimiento de la promesa, siendo el objetivo, no es más que una posibilidad habida cuenta de la impredecibilidad del futuro, de la posibilidad de que acontezcan circunstancias que obstaculicen el itinerario del cumplimiento. Y es que no podemos olvidar que *«j* ugamos a las cartas, pero no tenemos la baraja completa en nuestras manos… dependemos de la eterna espada de Damocles del azar *»* (Carbonell i Roura, 2018).

Este azar nos podrá ofrecer circunstancias sobrevenidas que podrán dar lugar a la revocación o a la cancelación de la propia promesa por parte del

peticionario o por la otra parte. Un seguimiento y adecuada gestión de las contingencias por parte de ambas partes contribuirá a minimizar riesgos y, en todo caso, a anticipar un posible incumplimiento.

La fase de realización se cerrará con la declaración de cumplimiento por la actora. Declaración que buscará asegurar su conocimiento por parte de la peticionaria y, al mismo tiempo, abrirá la fase de la evaluación con la que se finalizará la etapa de cumplimiento.



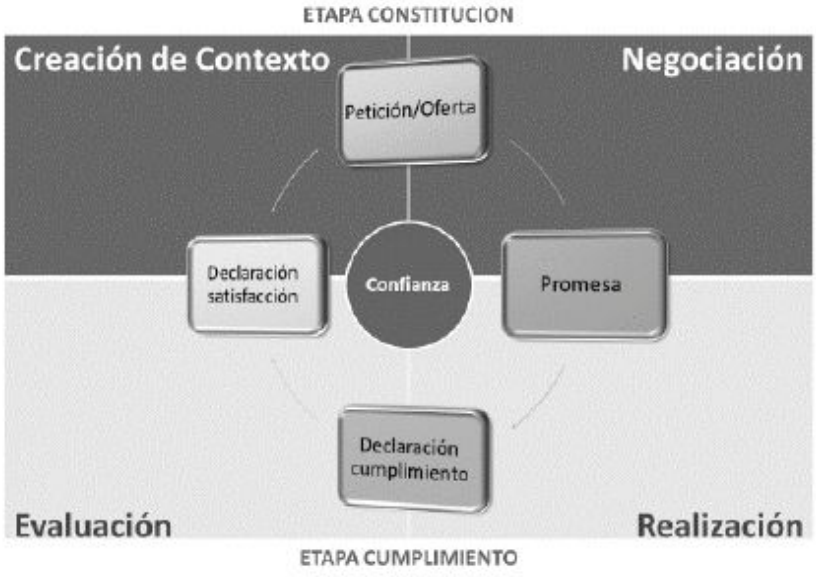
Ilustr ación 6. El ciclo de la promesa. Etapa de cumplimiento. Fase realización

Así, podemos advertir que el ciclo de la promesa no se cierra con la declaración de cumplimiento, sino cuando la peticionaria declara su satisfacción tras haber evaluado la acción ejecutada en relación con las condiciones estipuladas al constituirse la promesa. Ahora bien, ¿qué puede ocurrir en caso de una declaración de insatisfacción? En el supuesto de que el incumplimiento no vaya acompañado por el correspondiente resarcimiento podrán darse por la persona peticionaria, al menos, tres tipos de acciones:

- El silencio, en cuyo caso nos hacemos víctimas de nuestro propio silencio, dando lugar al resentimiento, un veneno que tomamos nosotros y esperamos que le haga efecto a la otra parte. Un sentimiento que no produce satisfacción y que tampoco favorece el aprendizaje ni da la oportunidad al resarcimiento.
- La queja, culpando a la otra parte del incumplimiento mediante reproches. Al igual que callándose, los resultados son estériles para ambas partes.
- La reclamación. El reclamo, como lo denomina Rafael Echeverría, procura favorecer el resarcimiento por el incumplimiento, evitando el resentimiento, dando una oportunidad al entendimiento y al mantenimiento de la confianza.

Como podemos observar en la imagen que acompaña a esta explicación, «la confianza» aparece situada en el centro, en el corazón de la representación del ciclo de la promesa. Y es que la confianza es condición *sine qua non* para relacionarnos y coordinar acciones con otras personas. Como nos decía José María Gasalla (codirector del Máster de Coaching Ejecutivo de Deusto Business School y especialista en el tema de la confianza): *«* Es difícil confiar en alguien que no confía en sí mismo. Es difícil confiar en alguien que no confía en ti *»* .

La confianza se creará, aumentará o se perderá en función de nuestros comportamientos en cada uno de los ciclos. Y, finalmente, creará nuestra identidad pública.



Ilustra ción 7. El ciclo de la promesa

Llegar a contar con una identidad pública de impecabilidad en nuestro desempeño y la capacidad de generar confianza en la otra parte dependerá no solo de nuestros cumplimientos, sino también de la forma como nos comportemos ante los incumplimientos.

La incorporación de una dinámica como la del ciclo de la promesa, en cualquier organización, creará una jerga común entre la plantilla que facilitará el desarrollo coordinado de las actividades individuales entre las personas de buena voluntad. Con el resto no se nos ocurre otra cosa que las personas responsables de la gestión dejen de reclamar su autoridad y pasen a ejercerla.

Ahora bien, sin perjuicio de todo lo anterior y como cierre de este apartado, debemos recordar que, como bien acertó a exponer la reformadora social Jane Addams: *«* En teoría, la división del trabajo hace más interdependientes y humanos a los hombres al impulsarlos hacia un propósito unificado *»* . Pero que se alcance tal unificación de propósito depende de que los participantes se enorgullezcan de su proyecto común y lo consideren como propio; *«* la mera realidad mecánica de la interdependencia no significa nada *»* (Sandel, 2020).

Falta de formación y medios suficientes

Falta de competencias y habilidades. Capacidad de «aprender y desaprender». Uso de las nuevas tecnologías. La insuficiencia de recursos humanos y materiales.

«***En la actualidad el aprendizaje no es una opción, es una necesidad*** »,

Jesus M ari Iturrioz.

Formación

Durant e cada una de las etapas que he desarrollado en el sector privado, si algo tenía claro para poder afrontar con solvencia mi desempeño era que mi trabajo debía compatibilizarlo con la formación continua acorde a las necesidades del puesto. Así, durante mi época en EuskoTren me matriculé en cursos relacionados con el establecimiento y planificación de objetivos e indicadores de medida, la negociación, cómo rentabilizar equipos de trabajo, ingeniería del transporte o transporte urbano; en mi etapa en Urazca, Inmogroup y Exbasa, en cursos de urbanismo, desarrollos inmobiliarios, contabilidad, finanzas y herramientas ofimáticas. Y ya al frente de Otxandio & Team, en coaching *ontológico empresarial, y* coaching *ejecutivo. Con esta enumeración no trato de mostrar mi medallero, sino, desde la humildad, evidenciar las necesidades de formación que yo mismo he ido identificando a lo largo de mi vida profesional para poder ofrecer mi mejor versión en el desempeño.*

Recuerdo que, en el año 2011, cuando me planteé la oportunidad de formarme como coach *ontológico, me surgieron varias dudas. La primera, si tenía sentido que una persona ya con 47 años invirtiera tiempo y una cantidad importante de dinero en formación. La segunda, si, para adquirir esa formación, era necesario tener que desplazarme hasta Querétaro (México), Paipa (Colombia) y Sevilla (España).*

La primera cuestión la resolví conversando con mi hermano mayor. Me dijo: «E *s como si tuvieras un restaurante desde hace 24 años. Todavía te quedarían otros veinte hasta la jubilación. Si no quieres que el negocio se*

vaya desvaneciendo poco a poco hasta su desaparición, deberás cerrarlo durante un tiempo y reformarlo, tanto las instalaciones como la carta y los servicios que ofreces » . *Me llegó.*

La experiencia formativa que duró 10 meses fue impresionante. El salir de mi entorno habitual, compartir proceso con personas de otros países, culturas, costumbres, y conocer y aprender de un genio como Rafael Echeverría marcó mi desarrollo personal y profesional.

Si bien en el capítulo de « *Introducción* » *de este libro destacaba que la experiencia como alcalde fue importante para enfrentarme al resto de responsabilidades profesionales que he venido asumiendo en el sector privado, no es menos cierto que la formación a la que pude acceder para completar mis estudios como licenciado en Derecho a la hora de ejercer como alcalde fue prácticamente inexistente (más allá de un curso sobre tributos locales).*

Es evidente, aunque ya era público y notorio, que un porcentaje alto de las personas no se siente satisfecho con la gestión que hace del tiempo, ni con la productividad que obtiene. Se necesita humildad para aceptar que esa insatisfacción está derivada de una falta de formación o capacitación en la gestión del tiempo. Por ello, parafraseando a los expertos en liderazgo James M. Kouzes y Barry Z. Posner, no se puede cumplir con una eficaz gestión del tiempo si no se sabe cómo se hace. Así que se debe invertir en actualizar las capacidades de las personas continuamente para que sean eficaces en la gestión del tiempo (Kouzes & Posner, 2012).

Nadie se cuestionará que, si queremos que no se queden obsoletos nuestros dispositivos informáticos, debemos vigilar incorporar las actualizaciones necesarias, tanto a nivel de *hardware* como de *software* . Y nosotros ¿cómo y cuándo nos actualizamos?

Por ello, con permiso de quienes leen este libro y no pertenecen al sector público, en este apartado, nos ocuparemos preferentemente de esta necesidad en la función pública, por su falta de versatilidad, producto de su idiosincrasia. Por su parte, las empresas priorizan la capacidad de aprendizaje sobre el conocimiento. Y es que la propia velocidad del cambio hace que el conocimiento se desactualice rápidamente. Por ello, muchas compañías consideran que la resiliencia, la capacidad de adaptación y de aprender nuevas destrezas es un valor tanto o más importante que la formación de partida (*El Economista* , 2021).

No obstante, si bien nos centraremos en el desarrollo de esta causa en la Administración Pública, recomendamos a quienes no pertenezcan al sector que no se lo salten, ya que entendemos que de su lectura podrán adquirir conocimiento que seguro les resultará de utilidad en su organización.

Sin embargo, en la Administración Pública, hasta ahora, se ha priorizado el conocimiento a la hora de favorecer el acceso a la función pública. Bien es cierto que el Miquel Iceta, nada más acceder al Ministerio de Política Territorial y Función Pública, abrió una ventana a la esperanza al declarar públicamente su voluntad de que en las futuras oposiciones para acceso a la función pública se valorarán más las aptitudes y actitudes que la capacidad para memorizar temarios. Habrá que esperar ahora si su relevo en el Ministerio hace realidad aquella declaración de voluntad.

Se hace necesario que las administraciones transiten de ese modelo de acceso a la función pública soportado en credenciales y en pruebas de acreditación de conocimientos basadas en la mera exposición memorística, a otro que valore competencias, capacidades, aptitudes y habilidades adecuadas a la realidad actual y futura. Un modelo que, además, incorpore la necesidad de superación de un periodo de formación y prácticas que reduzcan el riesgo de incorporación de personas no aptas para el desempeño en el sector público. La inamovilidad, que acompaña a la función pública desde la época de Max Weber, fue concebida como garantía de protección de la imparcialidad y objetividad en el desempeño. Hoy, debemos reconocer que, en el contexto social en el que vivimos, está siendo vista como un privilegio personal y una rémora del pasado que, en demasiados casos, dificulta la necesaria modernización de la Administración. *«* Nadie que no se adapte a los precipitados cambios que acaecerán en el empleo podrá sobrevivir escudándose en una pretendida coraza de inamovilidad *»* (Jiménez Asensio, s. f.).

Entre tanto, y hasta que no se produzca esa transición en el modelo de acceso a la función pública y en el establecimiento de mecanismos que garanticen su formación continua, recomendamos que todo ayuntamiento cuente con un plan de formación mediante el que poder ofrecer las competencias y habilidades necesarias para ayudar a que las personas que no cuentan con las habilidades adecuadas puedan adquirirlas y aprendan a manejar su tiempo. Un programa de formación que debiera ser correspondido por parte de aquellas con su compromiso, desde la humildad,

para poder enfrentarse a esa necesidad. En todo caso, el propio ayuntamiento debería velar por que la formación no sea considerada como una opción, sino como una obligación para aquellas.

Entre las oportunidades de formación que se debieran considerar están, a nuestro juicio, las referidas a:

- Habilidades directivas y competencias profesionales: gestión en dirección de reuniones, coordinación de acciones, gestión del tiempo, planificación y saber delegar.
- Informática y competencias digitales: uso de programas informáticos específicos de gestión de proyectos, agendas…

Una formación y acompañamiento que, recomendamos, sea realizada junto con otros ayuntamientos al mismo tiempo, favoreciendo de esta forma el conocer y compartir experiencias y aprendizaje junto con otras personas con sus mismas preocupaciones.

Por otro lado, no podemos olvidar que el artículo 20 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, establece que:

1. Los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de las Administraciones Públicas que tuviesen a su cargo la resolución o el despacho de los asuntos serán responsables directos de su tramitación y adoptarán las medidas oportunas para remover los obstáculos que impidan, dificulten o retrasen el ejercicio pleno de los derechos de los interesados o el respeto a sus intereses legítimos, disponiendo lo necesario para evitar y eliminar toda anormalidad en la tramitación de procedimientos.
2. Los interesados podrán solicitar la exigencia de esa responsabilidad a la Administración Pública de que dependa el personal afectado.

Y, en el apartado 4 del artículo 21 de la misma ley, se recoge el deber de información de plazos máximos de duración de los procedimientos y efectos del silencio administrativo:

> Las Administraciones Públicas deben publicar y mantener actualizadas en el portal web, a efectos informativos, las relaciones de procedimientos

de su competencia, con indicación de los plazos máximos de duración de estos, así como de los efectos que produzca el silencio administrativo.

En todo caso, las Administraciones Públicas informarán a los interesados del plazo máximo establecido para la resolución de los procedimientos y para la notificación de los actos que les pongan término, así como de los efectos que pueda producir el silencio administrativo. Dicha mención se incluirá en la notificación o publicación del acuerdo de iniciación de oficio, o en la comunicación que se dirigirá al efecto al interesado dentro de los diez días siguientes a la recepción de la solicitud iniciadora del procedimiento en el registro electrónico de la Administración u Organismo competente para su tramitación. En este último caso, la comunicación indicará además la fecha en que la solicitud ha sido recibida por el órgano competente.

Unas obligaciones para los ayuntamientos y unos derechos para la ciudadanía, que cada cual deberá reconocer en qué grado se están garantizando en su organización.

Sin duda, la tramitación de los procedimientos administrativos precisa, en la mayoría de los casos, de una gestión del tiempo con orden, sentido, dirección y propósito. Una gestión que, en la actualidad, tiene grandes aliados, como son el *software* de administración de proyectos (del que ya hemos hablado con anterioridad) y el gestor de expedientes (herramienta ofimática que permite a los Ayuntamientos parametrizar todo tipo de procedimientos, facilitando su tramitación y seguimiento integral).

En el caso del gestor de expedientes, debemos advertir que es una herramienta que, no nos equivoquemos, no será por sí sola la que consiga la simplificación y racionalización de los procedimientos. Precisará de la realización de una tarea previa de revisión de estos en la que se vayan eliminando las trabas injustificadas o desproporcionadas que pudieran contener, para así evitar dilaciones innecesarias y permitir reducir las cargas administrativas para conseguir una gestión más eficaz y eficiente. Sin embargo, una vez realizada esa tarea previa, favorecerá y facilitará su consolidación a través de aquella. Un *software* que permitirá «recordar» qué tareas se deben completar en cada momento y por quién, y nos podrá ofrecer datos que, tratados, se convertirán en información y conocimiento. A partir de ahí, se podrán obtener indicadores que permitan evaluar y tomar

decisiones para continuar con una adecuada gestión de los tiempos en los procedimientos administrativos.

Durante estos últimos años, y especialmente a partir de la pandemia provocada por el COVID19, estamos siendo testigos de una transformación legal y también social que está afectando a la forma de vivir y de relacionarnos, entre nosotros y también con la Administración. Es por ello por lo que consideramos oportuno revisar los manuales de procedimientos de los Ayuntamientos con el objeto de, en su caso, poder racionalizarlos, simplificarlos, adecuarlos a los requerimientos de la administración electrónica y poder ofrecerlos por los nuevos canales de atención a la ciudadanía que están apareciendo (mensajería instantánea, Bizum, videoconferencia…).

Nuestra recomendación, con el fin de avanzar en ese camino hacia la eficacia y eficiencia en el procedimiento administrativo, es que, una vez se cuente elaborada la relación de procedimientos administrativos, se clasifiquen los mismos según el tiempo estimado de tramitación en el propio ayuntamiento en procedimientos que se pueden resolver: al momento, a la semana, al de quince días, al mes y en plazos superiores. A partir de ahí, someter a la prueba del algodón cada tramitación, preguntándose el porqué de esta. Un porqué que vaya desde el cuestionamiento de:

- La necesidad de existencia del propio procedimiento.

No vaya a ser que, o bien se pueda suprimirse el procedimiento, o su inicio pueda realizarse de oficio sin la intervención de la ciudadanía.

- La documentación que se exige para su tramitación.
  No sería difícil identificar supuestos en los que se exige una documentación que, de no presentarse, genera la tramitación de su correspondiente requerimiento de subsanación, o presentada su revisión, cuando es totalmente innecesaria.
- La forma en que deben satisfacerse las obligaciones económicas que se pueden derivar del mismo.
  La satisfacción de las obligaciones tributarias mediante el régimen de autoliquidación y pago del tributo no solo simplifica y racionaliza el procedimiento, sino que, además, reduce

sustancialmente tanto la carga de trabajo de determinadas unidades como los plazos de tramitación del procedimiento.

- Los canales de tramitación que ponemos a disposición de la ciudadanía.
  ¿Qué se precisa para atender o tramitar por los canales digitales? Sede electrónica, videoconferencia, telefonía, mensajería instantánea, *Click to call me back* .
- Los plazos que se consumen en la tramitación.
  ¿Qué razones impiden que los plazos se puedan reducir?, ¿qué se precisa hacer para conseguirlo?
- Las unidades administrativas participantes.
  ¿Está justificada su intervención?
- Los medios que se utilizan internamente para la tramitación.
  Hemos podido comprobar que la tecnología va poniendo fin a tradiciones arraigadas en los Ayuntamientos como, por ejemplo, la «videoacta» con la redacción de las actas de los plenos, comisiones; la firma digital, con el paso de carpetas con expedientes, primero por las diferentes unidades administrativas, hasta la secretaría y la alcaldía para recoger sus firmas autógrafas; la factura electrónica, un requerimiento que, se ha podido comprobar, no solo agiliza todo el procedimiento de pago a proveedores, sino que, además, simplifica su registro contable y control; el registro electrónico, un canal que, además de facilitar de manera autónoma la realización de los trámites desde cualquier lugar y a cualquier hora del día, conlleva la agilización de los trámites, de modo que la administración pueda resolver en menores plazos de tiempo; la notificación electrónica, un canal que evita incurrir en gastos de mensajería a la administración y a la ciudadanía le evita incomodidades para recibir la notificación, evitando su pérdida o destrucción involuntaria.

  Continu ar con la tecnología como palanca de cambio ha dejado de ser una apuesta más o menos opcional. Se ha convertido en una necesidad de presente, no ya de futuro. Una deuda tecnológica que debe ser amortizada cuanto antes si no queremos que los intereses a pagar por ella nos arruinen.

> «Una buena manera de entender la deuda tecnológica es pensar que tiene los mismos dos componentes que la deuda financiera *»* (Dalal; Krishnakanthan; Münstermann & Patenge, 2020).
>
> « **El principal** », en este supuesto, sería todo el trabajo que se debe hacer desde los Ayuntamientos para acometer esa implementación de la administración electrónica.
>
> « **El interés** » es el precio que estamos pagando por los gastos en que incurrimos si no aprovechamos la eficacia y la eficiencia que nos ofrece la administración electrónica, bien por la falta de recursos tecnológicos, bien por la falta de voluntad de su aceptación y puesta en servicio.

Un cuestionamiento que, como es habitual en nuestro modelo, debe realizarse a partir de la toma de conciencia de su necesidad y con la participación de todas las partes implicadas en el procedimiento.

Los socios de McKinsey, Carolyn Dewar; Scott Keller, en California; Kevin Sneader, en Hong Kong, y Kurt Strovink, en Nueva York, concluyen que durante la pandemia originada por el COVID-19 se ha podido comprobar que los obstáculos para innovar no estaban en la falta de tecnología o medios, sino en:

- La cerrazón de las mentalidades hacia lo que es posible.
- Lo que las personas estamos dispuestas a hacer.
- Las cadenas burocráticas de la organización.
- El grado en que puede ser cuestionado lo que ralentiza los procedimientos. (Dewar, Keller, Sneader, & Strovink, 21 de julio, 2020).

Como ilustra Wong-Pyo Hong, CEO de Samsung:

> Estoy continuamente tratando de eliminar capas en medio del proceso de toma de decisiones y tratando de empoderar a los jefes de nuestros equipos de negocios y grupos pequeños. Si pueden manejar la toma de decisiones por sí mismos, les digo *«* actuar primero e informar más tarde*»* . Mi función no es tanto resolver problemas específicos, sino proporcionar lo que los equipos necesitan para tomar decisiones en un

momento dado. Pero cuando se encuentran con desafíos que no pueden resolver, deben elevarlos rápidamente a la alta dirección. (Hong, 2020)

Nuestra experiencia nos dice que, tras un proceso de estas características, nada vuelve a ser igual, y siempre para mejor.

«La gestión exige necesariamente eficacia y eficiencia tanto en el procedimiento como en las resoluciones *»* (Gómez Bahillo, 2001).

Falta de personas

El otro personaje que me atrae de la serie New Amsterdam *como anunciaba, es su protagonista, el director médico del hospital, el Dr. Max Goodwin; protagonista de la serie y de esa oda a la que me refería anteriormente al ser humano y a su capacidad de transformar realidades.*

En el capítulo 13 de la temporada 1, el Dr. Goodwin, en su empeño por transformar el hospital y optimizar su productividad, afronta el reto de identificar qué empleos del hospital se han quedado obsoletos con el fin de poder reconvertirlos. Así lo comparte con la plantilla advirtiendo que el que existan empleos obsoletos no significa que las personas que los tienen están obsoletas.

Para que cada persona sepa si su empleo es obsoleto o no les propone que dejen de trabajar todo un día. Que no hagan nada. Y si nadie los echa en falta o nadie les pide nada en toda la jornada significa que efectivamente su trabajo se ha quedado obsoleto.

Si así fuera, el Dr. Goodwin los invita a acudir a él sin temor a ser despedidos. Lo que ocurrirá será que se les asignará otro empleo. Un empleo que les pueda inspirar, ilusionar, y que les convierta en una parte integrante de la misión del New Amsterdam.

El experimento comprueba la existencia de empleos obsoletos. Uno de ellos el de la persona que tenía asignada la tarea de manejar la impresora de radiografías cuando desde hacía 10 años estas habían pasado a ser digitales.

En relación con la falta de personas para poder dar respuesta a todo el trabajo, como causa que dificulta gestionar adecuadamente el tiempo y limita la productividad, de entrada, solemos ser reacios a aceptarla, si no hay fundamentación previa, y solicitamos indicadores que la soporten. Salvo excepciones, es público y notorio que las administraciones públicas son las

únicas organizaciones que siguen creciendo en personas, a pesar de la irrupción de las nuevas tecnologías. Esto es difícil de explicar e imposible de sostener.

Coincidimos con J. R. Maxwell y Kirk Rieckhoff, de la oficina de McKinsey en Washington, en que las personas tienen tendencia a enfocarse hacia adentro y pasan la mayor parte de su tiempo en tratar de obtener más recursos en lugar de encontrar maneras de optimizar lo que ya disponen (Maswell & Rieckhoff, 2021).

No obstante, hemos podido comprobar que, todavía hoy, hay instituciones que cuentan con servicios que no están adecuadamente dotados, mientras que otras lo están por exceso. Sin duda, en los primeros casos deberán corregirse cuanto antes esas deficiencias.

En los demás casos, tanto en la Administración Pública como en el sector privado, las personas con responsabilidad de gestión deberán ocuparse de facilitar el cambio de tendencia. Para ello, deberán confiar en la formación y acompañamiento, encontrar maneras de mejorar la gestión «con lo que ya disponen». Tal vez la serie *New Amsterdam* pueda servir de inspiración.

Gesti ón de crisis

Imprevistos, urgencias, inmediatez, contingencias, conflictos…

«… ***hay muchas, demasiadas, contingencias en***

lo que se hace, de tal suerte que condicionan, cuando no modifican, lo

que qui ere hacerse o decirse **»,**

Ander G urrutxaga Abad.

Hace u n os años, una noche de invierno, mi hijo Gorka tuvo que trasladarme al servicio de urgencias médicas. El motivo para mi traslado era que estaba pasando un brote inflamatorio severo en mi hombro izquierdo. Los dolores eran insoportables. No exagero… Una vez en el centro hospitalario me pasaron a triaje para realizarme la oportuna valoración, poder determinar la urgencia de mi caso y determinar los recursos adecuados para su atención. El tiempo que pasé en la sala de espera se me hizo eterno soportando lo insoportable. Casualmente nos encontrábamos atravesando el pico de la actividad gripal y las urgencias estaban abarrotadas. Finalmente, me trasladaron en una silla de ruedas a la zona de boxes. Como resultaba que los boxes estaban ocupados, me instalaron junto a una pizarra blanca. Inmediatamente acudió una médica y, tras realizar la correspondiente exploración y diagnóstico, me informó de que iban a inyectar Enantyum por perfusión intravenosa lenta durante 30 minutos. Pasados solo un par de minutos comencé a notar un gran alivio. El dolor fue paulatinamente desapareciendo y la situación pasó a ser, no voy a decir que placentera, pero casi. Así las cosas, decidí aprovechar el tiempo restante de perfusión para observar, con mirada de consultor, la organización y funcionamiento de aquella zona del servicio de urgencias.

Me fijé en que sobre la pizarra estaba escrita información sobre todos los casos que estaban siendo tratados y los pendientes de atención que se encontraban aún en la sala de espera.

Pude ad vertir que los casos habían sido clasificados por colores, no sé si para distinguirlos por tipo de urgencia o por profesional responsable de su atención. Cada caso contaba con una breve descripción que, supuse, habían recibido del servicio de triaje. Junto a la descripción aparecía la hora de llegada al servicio del paciente.

Estaba disfrutando el momento. Estaba siendo un privilegiado al poder observar la vida de aquella pizarra de gestión y coordinación. Como en una película, pero en este caso era la realidad.

Pude id entificar algunos de los procedimientos con los que cuentan los servicios de urgencias para poder garantizar la atención lo más rápidamente posible en base a unos criterios objetivos. Vivir aquella media hora me ha permitido como paciente entender y comprender las esperas desde la confianza. Como facilitador llegué a la siguiente conclusión: si en los centros hospitalarios, lugares donde más crisis diarias hay que gestionar, las

urgencias se atienden (generalmente) con orden y de manera satisfactoria sin afectar al resto de servicios, no deberíamos tener disculpas para, en el resto de organizaciones, poder gestionar adecuadamente las crisis sin afectar a la actividad ordinaria.

Una vez más, la organización de la gestión será la solución.

Otra de las causas identificadas, como responsable de la inadecuada gestión del tiempo y, por ende, insistimos, limitadora de la productividad, es la que hemos venido a denominar «gestión de crisis». Coloquialmente, las personas describen esta causa diciendo que se pasan el día «apagando fuegos » o como «pollos sin cabeza» corriendo de un lado para otro.

Desde hace años venimos utilizando una cita-metáfora de Maquiavelo en *El Príncipe* que, a nuestro juicio, sintetiza y permite comprender la proliferación de situaciones de crisis:

> Sucede lo que los médicos dicen del tísico: que al principio su mal es difícil reconocer, pero fácil de curar, mientras que, con el transcurso del tiempo, al no haber sido conocido ni atajado, se vuelve fácil de conocer, pero difícil de curar. Así pasa en las cosas del Estado: los males que nacen en él, cuando se los descubre a tiempo, lo que solo es dado al hombre sagaz, se los cura pronto; pero ya no tienen remedio cuando, por no haberlos advertido, se los deja crecer hasta el punto de que todo el mundo los ve. (Maquiavelo, 2012)

La gestión de crisis, a nuestro modo de ver, más que una causa es un síntoma provocado por otras causas como la falta de planificación, planificación inadecuada y ausencia de sistemas de gestión. La incorporación de herramientas ya tratadas en apartados anteriores como los planes de gestión, el establecimiento de un sistema de gestión, la agenda, y otras que desarrollaremos en capítulos posteriores como el ejercicio de la delegación, la coordinación de acciones o el ejercicio del liderazgo serían vacunas efectivas contra el virus que las provoca.

No obstante, y habida cuenta de que nadie es dueño del futuro, ya que es imposible prever todo lo que puede ocurrir, a pesar incluso de contar con una buena planificación y un sistema de gestión, es conveniente que en toda organización se cuente con un plan de contingencias. Se necesita poder tener prevista la forma de dar respuesta, de manera ordenada, a posibles contingencias que pueden identificarse como posibles, mediante

procedimientos alternativos que permitan no interrumpir, o, llegado el caso de su inevitabilidad, recuperar el funcionamiento normal en el más breve espacio de tiempo sin necesidad de comprometer a toda la organización.

Debemos aceptar una nueva premisa en nuestro pensamiento ejecutivo: la probabilidad de las «sorpresas» y la necesidad de estar preparados para convivir con ellas.

Nosotros comulgamos con lo apuntado por Carl Rogers, considerado el psicoterapeuta más influyente de la historia, hace ya cincuenta años:

> … lo que necesitamos no es tanto modificar las instituciones como instaurar la capacidad de cambio en la vida institucional, es decir un instrumento que permita la continua renovación de la forma organizacional y de la estructura y las políticas institucionales. (Rogers, 2012)

En una muestra realizada durante todo un trimestre en un conjunto de organizaciones privadas, se pudo constatar que la mayoría de las personas con responsabilidad de dirección ejecutiva (89 %) vio su actividad prevista interrumpida por una crisis, y el tiempo afectado únicamente llegaba al 1 % de su agenda (Porter & Nohria, 2018).

En nuestras sesiones de trabajo, con el objetivo de dinamizar y establecer el ritmo adecuado en el comienzo de las mismas, hay ocasiones en las que lo que proponemos es realizar una dinámica que genera movimiento y, a la vez, favorece que los participantes tomen conciencia de los efectos de un «día a día» cuando la planificación no existe o es inadecuada. Para conseguirlo utilizamos diferentes objetos, cuya reflexión inducida es la de destacar la importancia de saber distinguir los diferentes tipos de tareas a las que se pueden enfrentar las personas que trabajan en una organización. Los objetos utilizados son los siguientes (el número de elementos está calculado para practicar el ejercicio con un equipo de 10-12 personas):

- 6 pelotas de tenis.
- 2 huevos (de madera, cerámica o plástico).
- 1 objeto marrón, con aspecto desagradable.
- 1 balón de playa.

Antes de dar comienzo a la dinámica se solicita a las personas participantes que se coloquen en pie, conformen un círculo guardando una separación entre unas y otras de 1 metro y se les reparten las pelotas de tenis. A continuación, se inicia el ejercicio solicitándoles, simplemente, que se pasen las pelotas de unas a otras, sin moverse de su lugar, sin demora ni descanso. Mientras el equipo está pasándose las pelotas incorporamos a la dinámica los huevos, para, pasado un minuto, incorporar el muñeco marrón, y, tras otro minuto, el balón de playa. El resultado que se obtiene con todos los elementos incorporados al corro formado suele ser habitualmente el siguiente:

- El trato que dispensan todas las personas participantes a los elementos que se incorporan al juego suele ser idéntico a pesar de la peculiaridad de cada uno de ellos. Se tratan igual las pelotas de tenis, los huevos o el objeto marrón. Sin embargo, cuando entra en juego el balón de playa… al resto de objetos se les deja de prestar atención y esta se centra en el balón.
- Algunas personas se convierten en destinatarias, por parte de diferentes personas, de distintos objetos al mismo tiempo, lo que provoca que algunas de las piezas terminen dispersas por el suelo de la sala.
- Otras personas acumulan varios objetos en sus manos, sin tener tiempo para entregarlos a otras, pues no encuentran manos disponibles para recibirlos, ya que su atención se encuentra en jugar con el balón de playa.
- Algunas personas son golpeadas por algún objeto por estar pendientes de otros lanzamientos que les estaban realizando.
- Tras unos minutos de práctica solemos ayudarlos a tomar conciencia al equipo de la metáfora que encerraba el ejercicio:
- Las pelotas de tenis representaban las tareas ordinarias de la organización.
- Los huevos, aquellas tareas delicadas que precisan de una atención y diligencia especiales.
- El objeto marrón con aspecto desagradable, aquel problema de difícil solución, que lleva tiempo y nadie quiere atenderlo. El popularmente conocido como «el marrón».

- El balón de playa, esas actividades que irrumpen en nuestra actividad demandando atención urgente y a la que acudimos sin pensarlo. Los denominados fuegos, roba tiempos, crisis.

Expuesta la metáfora que encierra el ejercicio, les invitamos a repetir el ejercicio, esta vez advirtiéndoles que deben tomar en consideración tanto la cualidad de cada objeto como el resultado provocado en la práctica anterior.

El resultado:

- Antes de pasar un objeto a otra persona, la persona que lo tiene en sus manos establece comunicación con la persona destinataria, para así verificar su disponibilidad a recibirla.
- El paso de objetos se hace en orden.
- Los objetos que representan las tareas delicadas se tratan como tales.
- El marrón y el balón de playa dejan de interferir en la actividad ordinaria, bien porque alguna de las participantes lo baja al suelo y se queda con el marrón, o porque alguien retira el balón de playa de la dinámica.
- Dejan de caer objetos al suelo.

En las primeras ocasiones en las que realizamos esta dinámica, por mor de un mayor realismo, empezamos utilizando huevos de gallina. La experiencia nos obligó a replantearnos el material de los huevos…

Reuniones mal gestionadas

Exceso de reuniones. Falta de puntualidad para comenzar y terminar las reuniones. Duración excesiva. Convocatorias en cualquier día y hora. Reiteración de temas. Falta de seguimiento de acuerdos y de orientación a la acción.

«***Reunir se más no es trabajar más, es trabajar mal*** »,

Xavier Marcet.

En jun io de 1987, tras las elecciones a Juntas Generales de Bizkaia, en el pleno de constitución, tuve el honor de actuar como secretario de la Mesa de edad por ser el apoderado más joven (tenía entonces 23 años). Como presidente actuó Pedro López Merino, el más mayor, gran médico y mejor persona. Tras la correspondiente votación, Anton Aurre resultó elegido presidente y yo, secretario primero de la Mesa. Esta circunstancia y la de que me encomendaron ejercer las funciones de coordinador del Grupo Euzko Abertzaleak [15] me proporcionaron un aprendizaje exprés y práctico en la dirección de reuniones. Con Anton Aurre compartí «m *esa* » . *Un capitán de la marina mercante que dirigía con mano de hierro en guante de seda la organización y todos y cada uno de los debates que en aquella época de especial crispación social y política. De la práctica parlamentaria y en especial de Anton pude aprender e interiorizar la importancia de respetar la puntualidad en el comienzo de las sesiones, del orden del día, del orden en las intervenciones, de la gestión de los tiempos de intervención, del respeto a quien interviene y de velar por el cumplimiento del acuerdo alcanzado. ¡CASI NADA! Lo que en el hemiciclo veía y aprendía tuve ocasión de practicarlo en las reuniones de un grupo juntero del que participaban personas de gran calado político. Entre otros, además del propio Anton Aurre, el diputado general Alberto Pradera, Juan Mari Atuxa, Javier Atutxa, o José Luis Bilbao… Unas reuniones que se celebraban todos los lunes de las 19:00 a las 20:30 aproximadamente, y a las que, salvo fuerza mayor, no faltaba nadie. Unas reuniones cuyo propósito era estar informados tanto de la actividad del ejecutivo, la diputación foral, como de la actividad de la cámara, las Juntas Generales. A partir de la información compartida en ellas, se procedía a asignar y coordinar la actividad del grupo en relación a los asuntos a tratar en los plenos, reuniones de la Mesa, la Junta de Portavoces y las diferentes comisiones informativas. Sesiones donde traté de aplicar todo lo que iba aprendiendo. Y puedo confesar que una cosa es fijarse cuando lo hacen otras personas con voluntad de aprenderlo y otra*

muy distinta, ponerlo en práctica sin romper nada. Sobre todo, cuando las personas que participan en ellas cuentan con tanta experiencia, responsabilidad y autoridad. Todo un grado universitario que tuve que superar durante los 4 años de legislatura.

La costumbre de reunirse semanalmente siguiendo las pautas comentadas estaba arraigada en aquel grupo desde legislaturas anteriores, y el mérito de contar con una asistencia fiel se encontraba en el método utilizado para gestionarlas (y en que el día de las reuniones pasó de ser de los miércoles a los lunes para que no coincidiera con partidos de fútbol de competiciones europeas o de copa del Athletic. ¡Que todo hay que decirlo!).

Xavier Marcet, presidente de la empresa de consultoría Lead To Change, decía en un magnífico artículo publicado en *La Vanguardia* que

> La productividad no está correlacionada con el número de reuniones. Estar todo el día reunido es síntoma de habitar en una organización enferma. Las organizaciones no deben hacer como los malos equipos de fútbol y correr todos detrás de la pelota, las organizaciones requieren directivos que repartan juego y aporten perspectiva al regate en corto y al pase en largo. Los mismos que nos invaden con sus correos en copia a todo el mundo son los que convocan a demasiada gente a reuniones sin resolución. Detrás de una reunión innecesaria hay o un pusilánime, un ego desatado o un tertuliano frustrado. Una empresa no es una concatenación de tertulias. (Marcet, 2021)

En las respuestas que hemos recibido, una de las causas que ha quedado identificada claramente como condicionante de la gestión del tiempo y de la productividad ha sido precisamente la sensación de exceso de reuniones en las que se ven implicadas las personas que trabajan en las organizaciones y la falta de utilidad que les encuentran a muchas de ellas.

Una sensación que, por generalizada, pública y notoria, permite su incorporación como gag en los espectáculos de humor como el de *Nadie sabe nada* de Andreu Buenafuente y Berto Romero:

> Las reuniones…, esto que hacéis la gente que hace reuniones… que estáis chiflados con las reuniones… Una reunión de cuatro horas… eso es una tortura. Una reunión de tres horas, también. Más de una hora y media, no sirve para nada la reunión. A partir de la hora y media es gente

> sufriendo, gente sudando, gente que no sabe qué está diciendo, empiezan a dar vueltas sobre las mismas cosas... No sirve para nada. (Buenafuente & Romero, 2020)

En nuestras sesiones de acompañamiento, cuando alguien presenta esta realidad, solemos, en primer lugar, preguntar por el número de reuniones en las que participan semanalmente y por la duración de estas.

En el caso de los Ayuntamientos, personas con responsabilidad política y técnica suelen identificar las reuniones de periodicidad semanal de la junta de Gobierno, equipo de Dirección, equipo de Coordinación, con las personas colaboradoras de su unidad, y alguna otra reunión de Mesa de Contratación o entidades en las que participan (aparte, las reuniones de comisiones informativas y plenos que tienen carácter mensual). En total suelen cuantificar entre 6 y 8 horas a la semana las necesarias para poder participar de todas ellas. A continuación, les hacemos ver que, si su jornada laboral semanal es de 35 horas, están dedicando el 23 % de ese tiempo a reuniones que les deben servir para estar informados, poder coordinarse y poder tomar decisiones sobre la actividad ordinaria. La pregunta que les planteamos a continuación es: ¿cómo veis que se emplee un 23 % de la jornada semanal a este fin?

Nosotros defendemos «la reunión» como herramienta fundamental para la buena gestión de cualquier organización, de la misma forma que, seguramente, en el sector de la carpintería lo es el martillo para clavar. Ahora bien, siendo el martillo una herramienta, nos dirán que solo es eficaz y eficiente para introducir clavos en diferentes superficies, pero no para apretar tuercas o atornillar; que para esos menesteres ya están las llaves inglesas o los destornilladores. Sin embargo, el no servir para atornillar no invalida al martillo como herramienta, sino que invalida su uso como destornillador.

Parafraseando a J. H. Weakland, parece algo tan simple y obvio que ni siquiera hace falta que sepamos algo acerca de las reuniones para participar en ellas (de Shazer, 2009).

Suponer que sabemos todo lo que conlleva celebrar una reunión nos lleva a emplear las reuniones demasiado libremente, es decir, no como una herramienta de gestión, sino en vez de la gestión.

Y, al igual que Alec Mackenzie, creemos que se deben mejorar las reuniones, no abolirlas.

Haciendo uso de una pizca de ironía, ponemos como ejemplo que las personas que deciden trabajar en carpintería han sido formadas previamente en el uso y manejo de las herramientas que utilizan en su desempeño y que, a pesar de ello, hasta que adquieren, con la práctica, la maestría suficiente, suelen padecer molestias físicas, incluso pequeños accidentes con su uso.

Sin embargo, entre las personas que conforman las organizaciones, nos encontramos que la mayoría no ha recibido formación en relación con la gestión de reuniones: métodos y herramientas para prepararlas, convocarlas, dirigirlas y concluirlas con efectividad.

No es habitual que, para incorporarse a una empresa o a la función pública, se exijan conocimientos sobre la gestión o participación en reuniones. Tampoco que las facultades universitarias, escuelas de formación (excepto honrosas excepciones), los ofrezcan en sus programas. Tampoco que las agrupaciones políticas formen a sus representantes en los órganos de gobierno de las instituciones en esta materia. Se preside o se asiste a ellas como si dirigir reuniones o participar de ellas no exigiera de un saber hacer. Como si cualquiera pudiera hacerlo con solvencia.

Una reunión en manos de personas sin competencias y habilidades sobre su forma de gestión, perdónennos la comparación, puede ser más peligroso que unos monos con pistolas. No exageramos. Una reunión mal convocada, mal llevada, provoca más daños que beneficios. Y, como ya ha sido advertido por las propias personas que conforman las diferentes organizaciones, tiene una influencia decisiva en la gestión del tiempo y la productividad individual y colectiva.

Efectivamente, hace falta adquirir competencias y habilidades para dirigir reuniones y para participar en ellas. Pero, sobre todo, lo que hace falta es humildad para saber que la reunión es para informar, compartir y complementarnos o codecidir algo. Algo que en las personas con responsabilidad no suele venir de serie. En el artículo citado de Xavier Marcet en *La Vanguardia* , este se atrevía a señalar con acierto que:

> Las reuniones son más eficientes en organizaciones de una cultura de egos contenidos. Y las reuniones devienen congregaciones de pesados en organizaciones donde los egos expandidos lo ahogan casi todo.

He de reconocer que he tenido ocasión, a lo largo de mi vida, de conocer personas, grandes profesionales y líderes, con humildad para dar y regalar.

« Yo también tuve el privilegio de conocer a José Ramón Madinaveitia cuando estaba en la cima de su trayectoria vital y profesional *»* (Onzain Gutiérrez, 2017). José Ramón, ingeniero de caminos, canales y puertos, fue mucho más que el director técnico de la Ingeniería del Metro de Bilbao (IMEBISA). Fue el que resolvió las mayores dificultades técnicas que se plantearon durante la ejecución de las obras del metro de Bilbao. Es destacable que cuando hubo que resolver la dificultad que suponía ejecutar las obras bajo el cauce de la ría y optó por el cajón subfluvial [16] . También dirigió importantes proyectos de infraestructuras públicas en Euskadi. Además de ingeniero, era licenciado en Historia, especialidad arqueológica, así como de Palinología. Y, sobre todo, era activista humanista. Pues bien, tuve ocasión de participar con él en el IV Congreso de Ingeniería del Transporte celebrado en Valencia en el año 2000. Él presentaba una ponencia titulada «El nuevo tranvía de Bilbao» (Madinaveitia Foronda, 2000). Causó sorpresa. La verdad es que nadie podía imaginar que una autoridad de la ingeniería del transporte como José Ramón pudiera comenzar su disertación con la siguiente expresión: «Yo también contamino». Sorprendió al auditorio su exposición, pero no a mí. José Ramón, una vez más, nos estaba ofreciendo una clase magistral de humildad al iniciar con esta confesión su disertación. Su dedo no señalaba «al otro» como responsable de los impactos negativos que se producen a diario en el medio ambiente. Se señalaba a sí mismo. Reclamaba una nueva sensibilidad sobre la importancia que tiene la contaminación que producimos individualmente con nuestro vehículo privado y la necesidad de plantearse la asunción de responsabilidades. Advertía de que, mientras las autoridades estatales se manifiestan dispuestas a reducir las emisiones contaminantes, casi nada ha cambiado a nivel de cada uno de nosotros. Mil gracias, José Ramón, por tu ejemplo.

A lo largo de los años hemos tenido ocasión de ver y participar de reuniones que carecen de propósito, de fundamento, que no se justifican en sí mismas; no tienen una estructura clara, carecen de orden del día conocido con anterioridad, comienzan tarde, consumen más tiempo del planeado, no se ciñen a lo previsto, no distinguen fase de discusión y decisión…

Las reuniones no son el problema. El uso y manejo inadecuado que podemos hacer cada persona, cada organización, de esta herramienta es el problema como ya hemos advertido.

Ahora bien, sin caer en contradicción con lo expuesto con anterioridad, si el uso y manejo de las reuniones no está garantizado que vaya a ser el adecuado, eliminar esas reuniones sea quizás la mejor noticia para las personas que trabajan en las organizaciones y para su productividad.

Entre las recomendaciones que solemos hacer para gestionar adecuadamente las reuniones se encuentran:

- Suscribir una alianza en la organización entre las personas con responsabilidad de gestión. Su objetivo: consensuar el uso y desarrollo de las reuniones. Una alianza en la que se recojan las reuniones que se consideran básicas para la gestión ordinaria, su propósito (orientado, bien a favorecer el compartir información, coordinarse o decidir), así como los aspectos formales de sus convocatorias (orden del día, personas invitadas, su duración máxima, el lugar de celebración, los medios auxiliares a utilizar, el acta) y aspectos más subjetivos como la manera de estar y relacionarse en ellas (puntualidad al comenzar y finalizar, el tener apagados los teléfonos móviles, blindar el espacio…).
- Contemplar prudentemente tiempos suficientes para cada actividad, que eviten ofrecer, a menudo, esa imagen que nos recuerda la escena de la película *Alicia en el país de las maravillas* (Disney, 1951), en la que el Conejo Blanco, atrayendo la curiosidad de Alicia con su chaleco y su reloj de bolsillo, la dirige a la madriguera que le llevará al País de las Maravillas gritando: *«* Ya se me hizo tardeee!!! ¡Me voy! ¡Me voy! ¡¡Me voy!! ¿¡No ves!? ¿¡No ves!? ¡Ya son más de las tres! ¡Me voy! *¡Me voy* ! ¿Qué tal? *¡A* diós! Me voy me voy me vooy…*»*.

Tiempos para salir de una reunión y poder contar con un intervalo de tiempo entre una reunión y otra, que permitan transitar mental y físicamente «de un lugar a otro» y, entre tanto, además, revisar las llamadas perdidas o los mensajes, además de atender otras necesidades fisiológicas…

Para finalizar este capítulo, optamos por incorporar las conclusiones de Xavier Marcet en su meritado artículo:

Todos sabemos el secreto: las reuniones son eficientes si son la culminación de gente que piensa y, sobre todo, que va pensada a las reuniones. Y todos sabemos diagnosticar la disfunción: las reuniones son un desastre y un dispendio de tiempo cuando la gente las convierte en un casino de ocurrencias.

Falta de liderazgo

Insuficiente ejercicio de la autoridad, exceso de competencias y carga de trabajo que no se quiere o no se sabe delegar. Comunicación insuficiente.

«***Si le pides a alguien el reglamento del liderazgo, es que en el fondo deseas ser un directivo*** »,

Seth Go din.

Al comienzo de este libro ya he compartido la sensación y el sentimiento que pude experimentar a partir del 17 de junio de 1991 cuando entré por primera vez como alcalde al Ayuntamiento de Basauri. En los primeros meses cometí errores de diseño en la organización y gestión de mi tiempo en el desempeño que me producían estrés, fatiga e insatisfacción por no llegar a todo lo que quería llegar. Tenía 27 años recién cumplidos y me faltaban, además de experiencia, habilidades y algo de humildad para poder reconocer y aceptar que las personas de mi equipo, políticas y técnicas, podían hacer las cosas, no ya como yo, sino mejor incluso que yo.

Comencé la legislatura presidiendo todas las comisiones informativas del Ayuntamiento (8-10 aproximadamente, ya no recuerdo), todos los organismos autónomos (4) y representando al Ayuntamiento en diferentes entidades supramunicipales como el Consorcio de Aguas o el de Transportes. Total, que mi actividad como alcalde se parecía a un juego de

la oca que sustituía a este simpático animal como protagonista por una reunión, y mi misión consistía en recorrer el tablero de reunión en reunión y « tiro porque me toca » .

Yo sí que era un fiel representante del Conejo de Alicia en el País de las Maravillas; mi actividad era un entrar y salir del ayuntamiento repitiendo: « me voy, me voy, me voy… ». A ese ajetreo de reunión en reunión había que añadirle otras actividades propias de una alcaldía… atender a la ciudadanía, a las personas que trabajan en el ayuntamiento, acudir a actos sociales e institucionales… Y todavía no hemos hablado de pensar, planificar o coordinar.

Esa forma de ejercer mi autoridad y representación llevó a que tanto las sesiones de las comisiones como de los organismos autónomos se hicieran interminables. Desde el primer punto del orden del día, que era el de la aprobación del acta de la sesión anterior, ya se intuía lo larga que podía llegar a ser la sesión. Mi presencia, más que favorecer el estudio, informe o consulta sosegados de los asuntos que iban a ser sometidos a la decisión del pleno o el seguimiento de la gestión, lo dificultaba.

Así, por necesidad personal y organizacional, aprendí a delegar. Como dice sabiamente el refranero popular, « a la fuerza ahorcan » .

Para poder delegar más, es necesario descubrir el miedo al fracaso, a la pérdida de control y a la creencia de que todos los trabajos deben ser perfectos (Iturrioz, 2017).

Así que, si alguien está padeciendo o viviendo alguna situación similar a las que yo viví… ¡que no lo dude!, ha llegado la hora de delegar.

Delegando pude comprobar lo equivocado que estaba al pretender proteger a mi equipo ejerciendo yo toda la representación, y creyéndome ser omnipresente y omnipotente. Gracias a la delegación comencé a crear mi identidad como gestor.

Invirtiendo tiempo en explicar lo que precisaba, liberaba tiempo para poder llegar a tareas a las que antes no llegaba. Las personas a quienes delegaba superaron mis expectativas en su desempeño y, al mismo tiempo, consiguieron reducir la tensión en los debates.

La delegación se convertía así en un signo de madurez y un gesto de confianza en mí mismo y también en mi equipo. Una solución que me ofrecía altos réditos. Permitía crecer al equipo y que ganara su merecido reconocimiento por la ciudadanía y, al Ayuntamiento, lograr objetivos que

de otra manera no se hubieran podido conseguir. La delegación me habilitaba a mí para ejercer un verdadero liderazgo.

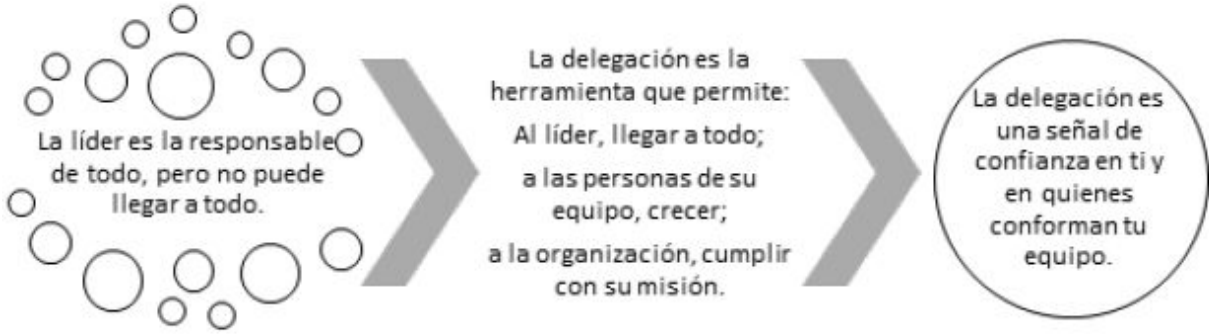
No obstante, debo reconocer que mi aprendizaje en delegación lo consolidé de la mano de Javier Uria, nada más incorporarme a Urazca como director del área jurídica (13 de febrero de 2001). Por aquel entonces, Javier ya era presidente ejecutivo del Grupo Urazca, vicepresidente de la Cámara de Comercio de Bilbao y alcalde de Zeberio. Y, por si fuera poco, se disponía a anunciar su candidatura a la presidencia del Athletic Club. La tarde de un viernes de aquel mes de febrero, o tal vez marzo, entró en mi despacho y me dijo textualmente:

> Roberto, quiero, como candidato a presidente, *«* atar*»* a Andoni Zubizarreta para que, si salgo elegido presidente, se convierta en director deportivo del Athletic. Yo no sé cómo se hace eso, pero tú sí. Te pido por favor que para el lunes me prepares una propuesta de contrato que recoja este compromiso. El martes he quedado con Andoni.

Todavía sigo agradeciendo la confianza y responsabilidad que me ofreció en aquel momento. Tampoco he podido olvidar el inicial tembleque en mis piernas que provocó aquel monólogo.

Javier Uria fue elegido presidente y Andoni Zubizarreta fue contratado como director deportivo del Athletic.

El miércoles 18 de junio de 2003 falleció Javier a la edad de 41 años. Todos los periódicos del día siguiente incorporaban en los textos de la noticia la expresión: « *Ha muerto un líder* » *. Uno de ellos incluso lo llevó a su portada. Yo tuve la suerte de ser dirigido por aquel líder, de contar con su confianza, de poder sentir y vivir la práctica de aquel liderazgo humanista, y de contar con la oportunidad de despedirme de él con estas palabras: Mila esker, Javi!*



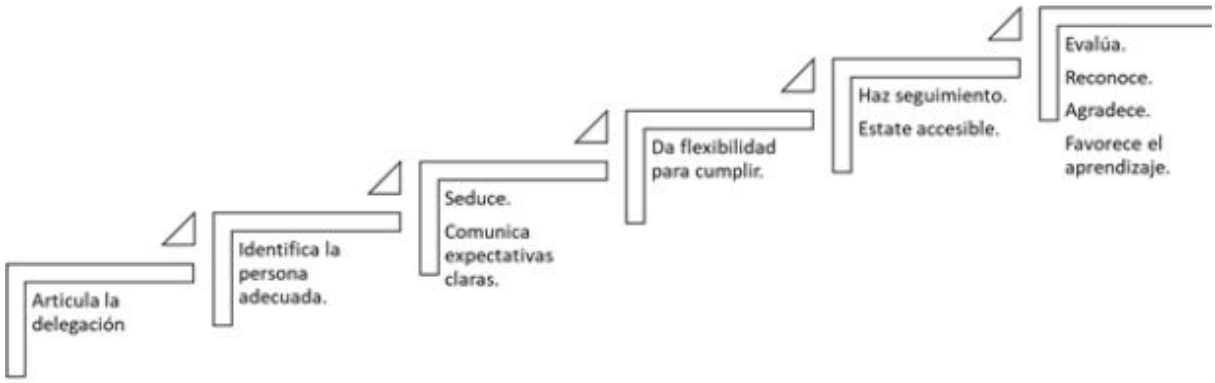
Ilustra ción 8. La delegación como necesidad

Nuestra recomendación para poder realizar delegaciones exitosas es seguir las mismas pautas que las recogidas en el ciclo de la promesa: eslabón básico de la coordinación de acciones que expusimos al afrontar la causa de la falta de coordinación.

La fase de creación de contexto, en este caso, se debe iniciar con humildad, aceptando que solos no somos capaces de conseguir todo lo que precisamos. Dicho reconocimiento dará lugar a la necesidad de articular nuestra necesidad: la tarea a delegar. Una vez articulada, deberemos invertir tiempo en seducir a la persona elegida. Una seducción en la que nuevamente debe estar presente la humildad desde la contextualización de nuestra necesidad al reconocimiento y valoración de la capacidad de esa persona para poder desarrollar la tarea.

Si la otra parte acepta la delegación, es el momento a partir del cual podemos decir que esta se hace responsable de la tarea, asumiendo que tendrá que responder por ella. Podremos decir, entonces, que ha quedado perfeccionada la delegación.

Será entonces cuando la persona que acepta la delegación procederá a su desarrollo y cumplimiento en los términos acordados. Ahora bien, como quiera que su cumplimiento no estará libre de la aparición de imprevistos, deberemos prever un sistema de seguimiento. Quien delega debe estar accesible y disponible para atender cualquier requerimiento de la otra parte. Así mismo, debe evaluar la ejecución de la tarea ofreciendo el correspondiente reconocimiento y agradecimiento en su caso, así como la oportunidad de aprendizaje, si fuera necesario.



Ilustrac ión 9. Claves para una delegación exitosa

Falta d e comunicación

> La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que, por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma. Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de esta. (Arrigorriaga, 2013)
>
> La experiencia demuestra que, cuando no se articulan los mecanismos adecuados para emitir la información pertinente desde la dirección de una empresa es cuando surgen los rumores y éstos se adueñan de los estados de opinión de los empleados sin posibilidad de control o encauzamiento. La Comunicación Interna previene, por tanto, los estados de incertidumbre que actúan como caldo de cultivo del espontáneo caudal de mensajes sin verificar —que denominamos rumores— y que tanto pueden perjudicar a la correcta actividad de la empresa y al logro de sus objetivos. (Berceruelo, 2014)

Afortunadamente, son cada vez más las organizaciones públicas y privadas que, conscientes de esta necesidad, han elaborado su propio plan de comunicación interna. A título ilustrativo, Ayuntamientos como Arrigorriaga, Eibar o Gasteiz ya disponen de ellos. Plan de comunicación

entendido como el documento que recoge los objetivos de comunicación de toda la organización, tanto hacia fuera (con clientes y ciudadanía) como hacia dentro (con la propia organización), a fin de guiar el trabajo comunicativo común. Un plan que recoge los objetivos de comunicación de toda la organización, donde se concretan:

- Las fuentes de información, destacándose como principal fuente el Informe de gestión.
- Los canales de difusión.
- Los canales de respuesta.

Encuentros con las personas de tu equipo

Como bien definía Peter Drucker (Doerr, 2019):

> El principal papel del jefe es personal. Es la relación con las personas, el desarrollo de la confianza mutua […] la creación de una comunidad.

Con esa voluntad de favorecer una comunicación fluida en el seno de la organización, apuntábamos en el apartado correspondiente a la agenda que los lunes y martes pueden ser días adecuados para que las personas con responsabilidad de gestión estén siempre visibles, pero sin convertirse en imprescindibles. Días en los que deben disponer tiempos de calidad para poder acercarse y escuchar a las personas de sus equipos.

La oportunidad que se le da a una persona de ser escuchada provoca en ella una sensación de valoración de su desempeño. El empresario Andy Grove (Intel) estimaba que noventa minutos del tiempo de un jefe pueden mejorar la calidad del trabajo de un colaborador durante dos semanas.

Las personas necesitamos que se nos escuche sobre lo que hemos hecho, estamos haciendo, haremos e incluso sobre temas más personales que, como seres emocionales que somos, necesitamos también compartir.

Las personas necesitamos que, con el lenguaje y también con la corporalidad, se nos acaricie. La caricia es la aceptación del otro, y la aceptación del otro es el fundamento de la convivencia social (Maturana Romesín, 1991).

Hay que cultivar la curiosidad por conocer lo que es importante para las personas que conforman nuestros equipos. No puedes olvidar que dependes de ellas para poder conseguir tus objetivos.

Como bien precisaba Sheryl Sandberg, directora ejecutiva de operaciones de Facebook (Doerr, 2019):

> Hablar puede transformar las mentes, lo cual puede transformar los comportamientos, y eso puede transformar las instituciones.

Los lunes, tanto en el ayuntamiento como en las empresas en las que he desarrollado mi actividad profesional, eran los días en los que, preferentemente, me dedicaba a celebrar esos encuentros personales. Interacciones cara a cara para crear un espacio de calidad, cultivar la confianza y favorecer y proteger la delegación. Debemos recordar que confiar en los demás es la apuesta más segura con la mayoría de las personas la mayor parte del tiempo. Los seres humanos somos más fuertes cuando estamos conectados por la confianza (Kouzes & Posner, 2012).

En opinión de Alain Bejjani, CEO de Majid Al Futtaim [17] , el CEO tiene que hacer dos cosas importantes a la vez: tiene que estar tranquilo, impulsar el optimismo y la inspiración, y, al mismo tiempo, debe desaparecer en el fondo. Administrar en segundo plano no significa que las personas no te vean, pero sí significa que no te necesitan. Hay una diferencia entre las personas que lo ven claramente y las personas que lo necesitan. Si la gente te necesita, eres un cuello de botella. Si la gente te ve, eres una inspiración y representas a su Estrella Polar. Eso es extremadamente importante. En este momento de crisis, intenta ser muy visible, pero no necesario (Bejjani, 2020).

Si perseveras con estas recomendaciones, te garantizamos que, parafraseando a Mackenzie y Nickerson en su trabajo *The Time Trap* , tu habilidad de liderazgo, y no tu destreza en solitario, será lo que se convierta en referencia para toda tu organización (Mackenzie & Nickerson, 2009).

El ejercicio del liderazgo en tiempos de crisis

Una mención aparte creemos que merece el ejercicio del liderazgo en tiempos como los que nos toca vivir por la pandemia provocada por el COVID-19.

Si echam os un vistazo, en este momento único, a lo que está ocurriendo en las grandes empresas que nos rodean, nos encontramos con que las personas que las dirigen han cambiado la forma en que lideran sus organizaciones.

Están adecuando sus estilos a la nueva realidad y adoptando decisiones ingeniosas. Es mayoritariamente compartido que, si bien los cambios pueden haber nacido por necesidad, tienen un gran potencial más allá de esta crisis. Como hemos comenzado a catalogarlos, «han venido para quedarse».

La consultora McKinsey ha identificado cuatro cambios en la forma en que las direcciones ejecutivas están liderando las grandes empresas en estos momentos (Dewar, Keller, Sneader, & Strovink, 2020):

- **Pensar m ás y más rápido** . La crisis sanitaria mundial y sus efectos en las organizaciones han desbloqueado cambios pendientes a un ritmo y magnitud que ha hecho que incluso las personas con altas responsabilidades ejecutivas más audaces y progresistas cuestionen sus propias suposiciones. Y es que «la historia no gatea» (Taleb, 2008).
- **Elevar *ser* al mismo nivel que *hacer* .**
    - En este ambiente, se trata de ayudar a las personas a mantener la moral. Se trata de estar preparados para lo que pueda venir ante la incertidumbre, y, para ello, debemos ofrecer seguridades.
    - Ser más humano, mostrarse, traer más de sí mismos al lugar de trabajo; se ha podido verificar que crea una mejor conexión y motivación, además de generar mayor confianza.
- **Empeñarse en conciliar los intereses de todas las partes interesadas.** En el presente, y también en el futuro, hay y habrá mucho más enfoque en la sociedad, los clientes, la familia y la plantilla. Debemos ser capaces de liderar compatibilizando intereses. Un *win-win* .
- **Aprovechar el poder real de las redes de pares.** Las personas con responsabilidades ejecutivas se están comunicando más y expandiendo sus redes. Personas con responsabilidad CEO que se enfrentan a la pandemia pueden identificarse plenamente con los desafíos de liderazgo actuales, y, a partir de ahí, encontrar en la colaboración mejores respuestas a sus preguntas.

Por nuestra parte, nos atrevemos a añadir que este nuevo ejercicio del liderazgo debería realizarse practicando el reconocimiento a las personas por

el trabajo hecho hasta la fecha y favoreciendo la identificación de lo que se desea preservar antes de comenzar a desechar. Como repetía el recién fallecido Humberto Maturana, lo más importante del cambio es lo que permanece.

Otras causas

La procrastinación

«***Felipe:*** **—** ¿Y si antes de empezar lo que hay que hacer empezamos lo que tendríamos que haber hecho?».

En viñeta de Joaquín Salvador Lavado, Quino.

Mi buen amigo Andrés Gabarain, persona de vasta cultura, me recordó en una conversación reciente la belleza de la expresión « *quitar el cuidau* » *. Una expresión que he escuchado en mi casa desde pequeño y creo que proviene de una traducción literal al castellano de la expresión en euskera* « *ardura kendu* » *.*

Una expresión que se utilizaba fundamentalmente en relación con la posibilidad de oír misa el sábado por la tarde o la víspera del día de guardar, para liberar la « *obligación de oír misa los domingos y fiestas de guardar* » *. En mi casa era frecuente escuchar un domingo por la mañana a mi ama decir que el sábado ya había quitado el* « *cuidau* » *de ir a misa. Con ello estaba diciendo que para el domingo tenía una preocupación menos, quedaba libre de la obligación y no tenía esa limitación para la mañana del domingo.*

« *Quitar el cuidau* » *ha sido una máxima que he mantenido y mantengo presente en mi vida personal y profesional. Otras personas tal vez se reconozcan mejor en el refranero popular que dice* « *no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy* » *.*

Estas expresiones, a nuestro modo de ver, describen el mejor antídoto contra la procrastinación de las tareas en el trabajo. Nuevamente, simple, pero no sencillo. La toma de conciencia de las consecuencias de la procrastinación será clave para ello. Y es que la procrastinación puede

convertirse en uno de los mayores enemigos de la gestión del tiempo y de la productividad.

No obstante, si de un ejercicio de humildad y sinceridad íntima resultara que lo que subyace en la práctica de procrastinar es una dificultad en el hacer, nuestra recomendación es que, o bien se pida ayuda, o se invierta en aprender. Lo que desde luego no conviene es resignarse a vivir en ese sufrimiento.

El perfeccionismo

«***No tengas miedo a la perfección, nunca la alcanzarás*** »,

Salvador Dalí.

Hace unos años, un funcionario de habilitación nacional de uno de los municipios más poblados de Euskadi me solicitó un proceso de coaching *individual. Esta persona deseaba compartir su dificultad para, después de 10 años de experiencia desempeñando las mismas funciones, saber cómo gestionar el tiempo en su trabajo y poder alcanzar un nivel de satisfacción y de felicidad en su desempeño. Reconocía que esa dificultad de gestión del tiempo iba deteriorando sus relaciones tanto con la alcaldía como con el resto de las personas con responsabilidad técnica del Ayuntamiento. El proceso de* coaching *le permitió identificar acciones o herramientas para mejorar la gestión de su tiempo de desempeño. Algunas de ellas, ya recogidas en este libro (organizar su agenda, bloquear tiempos para tareas específicas, delegar, saber decir que sí, elaborar cronogramas para estandarizar determinadas actividades o liderar su equipo).*

Entre sesión y sesión (aproximadamente un mes) se comprometía a implantar y desarrollar cada acción que iba identificando. En cada nueva

sesión comenzábamos por evaluar el desarrollo de su proceso. Su implicación en la puesta en práctica de cada herramienta era total. Completaba su compromiso. Además, reconocía y valoraba su impacto en la mejora de su gestión del tiempo y desempeño. Ahora bien, antes de terminar cada valoración positiva, incluía un « *pero* » *que volvía a aflorar su insatisfacción.*

Con cierta ironía por mi parte, le recordaba la escena de la película El secreto de tus ojos *, dirigida por Juan José Campanella, en la que Ricardo Darín define el* pero *:*

> … Es la palabra más puta que conozco: *«* Te quiero, pero*…», «p* odría ser, pero*…», «n* o es grave, pero*…».* ¿Se dan cuenta? Una palabra de mierda que sirve para dinamitar lo que era, o lo que podría haber sido, pero no es.

Así que el trabajo continuaba. Cuando ya sentí que estábamos a punto de bloquearnos en el proceso sin hallar la satisfacción buscada, encontré, a través de la realización de esa herramienta del coaching *que es la indagación ortogonal* [18]*, la pieza que faltaba para que todo tuviera sentido y coherencia. Le solicité que puntuara de 0 a 10 la calidad de los informes que debía de emitir en cumplimiento de sus funciones. Me respondió que los calificaba con un 7. A continuación, sin guardar ningún silencio, completó la respuesta defendiendo que a él le gustaría que todos pudieran alcanzar la nota de 10. Reconocía, con humildad, que se sentía capaz de evacuar informes de 10, pero que para conseguirlo necesitaría más tiempo, que era lo que le faltaba.*

Mi siguiente pregunta fue si había cumplido el servicio militar obligatorio. Su respuesta fue que no; que el tribunal médico le declaró « *NO APTO* » *. Inmediatamente, le reté a que me dijera cómo cree que serían calificados sus informes por un tribunal que solo considerara dos criterios:* «a *pto* » *o* «n *o apto* » *. Su respuesta fue contundente: APTOS TODOS, ¡por supuesto!*

El proceso de coaching *favoreció su toma de conciencia sobre las consecuencias que se derivan de la búsqueda de una perfecci* ón *. Lo que aparentemente podría ser visto como una virtud se había convertido en su incapacidad. Aquella ilusión imposible iba horadando sus relaciones y alimentando su insatisfacción.*

El tránsito a la satisfacción se había convertido en simple, pero no sencillo. Se trataba de realizar todos los trabajos de forma que pudieran ser declarados APTOS para el propósito que se precisaba, y experimentar la satisfacción por haberlo completado.

Los espacios desde los que se desarrolla la actividad

«***Creo en una arquitectura que parta de la realidad, que elabore una interpretación crítica de ella y que vuelva a la realidad, modificándola, con dialéctica incesante*** »,

Carlos Raúl Villanueva.

En el año 2000 tuve la ocasión de visitar en las proximidades de París la sede de la empresa JC Decaux [19], de la mano de Jean-Charles Decaux. Una sede que ya sorprendía por su ubicación: junto a un lago y rodeada de espacios verdes. Sin embargo, lo que me impactó fue descubrir que toda la zona de trabajo, de diseño y gestión de la empresa estaba conformada por un espacio diáfano, carente de tabiquería u otros obstáculos. Era un espacio abierto en el que se convivía y se favorecían las relaciones, colaboraciones y comunicaciones entre todas las personas que desarrollaban sus actividades allí. Un espacio que, sorprendentemente, estaba libre de interrupciones y de interferencias. Para poder blindar esas condiciones de calidad, la solución había sido cerrar el perímetro de aquel espacio de trabajo con salas de reunión y espacios para la atención a las visitas.

A partir de esta experiencia de benchmarking *, pude trasladar este concepto de espacio abierto tanto al diseño funcional como estructural a la nueva sede de Urazca, así como a la de las empresas Inmogroup y Exbasa. Un diseño que resultó exitoso tanto por suponer una optimización del espacio y de ahorro de medios para la organización como por favorecer*

dinámicas de trabajo y comunicación espontáneas, participativas y colaborativas en el seno de la organización.

Otro factor condicionante de la gestión del tiempo y de la productividad identificado por las personas que respondieron a nuestra pregunta es el espacio físico desde el que despliegan su actividad.

La arquitectura de los edificios de las empresas e instituciones, en su distribución interior, también guarda una estructura de coherencia con la administración científica o la burocracia. La filosofía que subyacía en la organización del trabajo en sus orígenes se visualizó en el espacio físico mediante el uso de la tabiquería, que protegía con solvencia la atomización organizativa funcional. Y, como se suele decir: « de aquellos polvos, estos lodos». Hoy es posible observar, en muchas organizaciones, síntomas que son consecuencia de este modelo de distribución: falta de comunicación, de relación, de dinámicas de trabajo en equipo, de colaboración o de aprendizaje organizacional.

Desde la constitución de Otxandio & Team Consulting, venimos recomendando a todo tipo de organizaciones la realización de un proceso de reflexión sobre cómo debieran ser los espacios de trabajo en los que desarrollar la misión de una manera eficaz, eficiente y acorde a la realidad social y tecnológica en que vivimos y esperamos vivir en los próximos años. Así, llegado el momento en que las circunstancias lo permitan y lo aconsejen, ante la necesidad de acometer algún tipo de obra en los referidos espacios, proceder teniendo en cuenta las necesidades advertidas.

Unas necesidades que suelen apuntar a una primera diferenciación entre espacios de atención a visitas (clientes, ciudadanía, proveedores) y espacios de desarrollo del trabajo administrativo de organización, planificación y gestión. Una distinción que en los últimos diez años podemos decir que ya se ha ido incorporando por la mayoría de las empresas y administraciones públicas. Unos espacios de atención que han sido concebidos y diseñados con una orientación y vocación «comercial», pero también de servicio, facilitando la accesibilidad, la estancia, la comunicación y la relación con la clientela o la ciudadanía.

Una segregación de espacios que ha facilitado el poder redefinir y rediseñar el resto de los espacios de los inmuebles en los que se ubican el resto de las actividades «partiendo del plano de distribución en blanco». Espacios en los que la regla general, recomendamos, sea hacer desaparecer

la tabiquería para poder convertirlos en espacios abiertos, diáfanos y llenos de luz en los que poder organizar, en función de un programa de necesidades, los puestos de trabajo, respetando todas las medidas de accesibilidad y prevención de riesgos laborales y sanitarios.

Un programa de necesidades que debe contemplar unos espacios de trabajo colaborativo e inclusivo, concebidos para favorecer las conexiones personales y tecnológicas, y así poder lograr un mejor desempeño. Un programa que debe tomar en consideración el principio de oficina sin papel derivado de la implantación de la digitalización y de la administración electrónica. Un programa de necesidades que deberá conseguir favorecer una estructura de coherencia entre los espacios de trabajo, las capacidades de las personas que trabajan y el propósito de la organización. Una estructura que deberá ser coherente con su propia filosofía de garantizar en todo caso «… la capacidad de cambio en la vida institucional, es decir un instrumento que permita la continua renovación de la forma organizacional y de la estructura y las políticas institucionales» (Rogers, 2012).

Otro cambio que sin duda desencadenará nuevos cambios por «simpatía», pero también, sin duda alguna, resistencias por quienes creerán y sentirán una pérdida de estatus, de privacidad o de intimidad en su trabajo.

Ahora bien, la realidad actual y futura previsible nos debe llevar a tomar conciencia de que el espacio físico debe programarse tomando en cuenta el exponencial desarrollo del espacio digital. Un espacio digital en y desde el que se desarrollan ya más actividades, se prestan más servicios y se mantienen más relaciones que en y desde el espacio físico. Así que si la arquitectura de edificios y espacios interiores ha ido incorporando y consolidando, a la hora de redactar y ejecutar sus proyectos, principios como el de la accesibilidad, sostenibilidad, versatilidad, confort térmico, seguridad, ventilación, calidad del aire…, la arquitectura y el diseño del espacio digital deberán igualmente garantizar que sus desarrollos sean respetuosos y promuevan la misma filosofía subyacente en esos principios.

De la misma forma que hoy sería inadmisible la construcción de un edificio o el diseño de un espacio que no garantizara que toda la población pudiera localizarlo, acceder a él o desenvolverse por sus espacios, debiéramos ocuparnos en que la localización, el acceso y la movilidad en el espacio digital estuvieran igualmente protegidos y garantizados. No caben excusas.

Las emociones

«***No es cierto que los seres humanos somos seres racionales por excelencia, somos, como mamíferos, seres emocionales que usamos la razón para justificar u ocultar las emociones en las cuales se dan nuestras acciones*** »,

Humberto Maturana.

Hace 8 años aproximadamente, una compañera de carrera que ejercía como controller *en una empresa industrial con sede social en Madrid me llamó para interesarse por la práctica del* coaching . *Recibir una llamada de alguien con la que has compartido vida universitaria y no ves hace tiempo siempre es un placer. Le ofrecí información detallada sobre su filosofía, su código ético, las dinámicas que utiliza, sobre las técnicas o herramientas que se suelen utilizar durante dichos procesos, y le proporcioné la relación de programas de* coaching *individual y de equipos que solemos desarrollar. Pasados 15 días me volvió a llamar para solicitar una reunión con el director general de la empresa.*

La reunión que celebramos nos permitió presentarnos, identificar las necesidades y expectativas que las acompañaban, ofrecer información sobre el coaching *y su práctica, así como apreciar la idoneidad del* coaching *para afrontar aquellas necesidades y expectativas. Igualmente sirvió para chequear la aptitud de las personas que conformaban el equipo de dirección y la mía como* coach *para afrontar el proceso de* coaching *de forma exitosa. Todo ello, a salvo de la verificación pendiente de realizar de la libre participación en el proceso las personas que conformaban el resto del equipo.*

Al día siguiente de celebrarse aquella reunión recibí una nueva llamada solicitando una oferta formal de nuestro programa de coaching *de equipos para poder ser desarrollado en Madrid. Oferta que finalmente fue aceptada.*

Comenzábamos el libro asumiendo la legitimidad del actuar de cada una de las personas involucradas en la gestión. Partimos del supuesto de que cada una de ellas procura hacer lo mejor dadas las circunstancias y las distintas

posiciones y responsabilidades que le corresponden. Advertimos de la necesidad de identificar las causas que pueden ser un obstáculo para poder ayudarlos a enfrentarlas y no caer en el estado de ánimo de la resignación.

A partir de la muestra realizada, identificamos las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan su productividad. A lo largo de los diferentes capítulos hemos ofrecido experiencias, herramientas y hemos propuesto competencias y habilidades para afrontarlas. Pero no podemos terminar sin considerar, a pesar de no haber sido expresamente identificada en las muestras, la influencia considerable en la gestión del tiempo y la productividad que ejercen las emociones, los estados de ánimo de las organizaciones.

Un elemento que, afortunadamente, se ha dejado de ignorar en las organizaciones y se va identificando como clave para el éxito empresarial.

Gary Hamel decía que el hallazgo más sorprendente para él, cuando escribió junto a Michele Zanini el libro *Humanocracy* , vino de una encuesta hecha por la Harvard Business Review, en la que tras encuestar a 10 000 personas con responsabilidad ejecutiva de todo el mundo, pudieron comprobar que el 76 % de ellas confesaron que los comportamientos burocráticos eran decisivos para quienes tienen éxito. No es un factor entre muchos, sino el factor más importante. Reconocía Hamel que eso llevaría a considerar que la burocracia se ha convertido en un juego multijugador masivo que se ha jugado para apuestas de poder posicional, que además fomenta comportamientos perniciosos como pueden ser los de acaparar recursos o desviar la culpa hacia otros; comportamientos que hacen que se consuma una enorme cantidad de energía emocional e intelectual en las organizaciones y, sin embargo, no contribuyen casi nada al logro del propósito de la organización.

Nuestra experiencia nos ha permitido conocer organizaciones bloqueadas en su gestión ordinaria por las emociones, por los estados de ánimo en que viven. Y ello nos hace tener que enfrentarnos, en nuestro desempeño, con poderosas fuerzas que bloquean cualquier proceso de cambio, fuerzas que «parecen operar al margen de la consciencia de la organización, pero que, sin embargo, son creadas por la propia organización» (Critchley & Casey, 1989).

Nosotros también consideramos necesario sacar a la luz esas fuerzas provocadas por los estados de ánimo a fin de favorecer el proceso del

desarrollo organizativo en materia de gestión del tiempo y de productividad.

Defendemos que hay derechos cuya existencia, e incluso su ejercicio, no depende de la voluntad ni de empresas, instituciones ni de terceras personas. Dependen única y exclusivamente de cada persona o de la propia organización (derechos individuales o colectivos) como es, a nuestro juicio, el derecho a decidir el estado de ánimo en que vivir.

El ejercicio que haga cada organización, cada persona que presta sus servicios en ella, de este derecho, determinará su actuar, y, por lo tanto, su ser. Y es que, como reza el segundo principio de la ontología del lenguaje:

> No solo actuamos de acuerdo con cómo somos, también somos de acuerdo con cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

Es decir, que, si cambiamos nuestra forma de actuar, cambiaremos nuestra forma de ser. Si una organización cambia su forma de actuar, cambiará la identidad pública que de ella se tenga.

Nuestro actuar como personas y como organizaciones está condicionado por nuestros estados de ánimo. Vivimos según el estado de ánimo en el que nos encontramos. Nuestro futuro depende de cómo nos sintamos. Somos seres emocionales.

Por ello, es importante poder identificar los estados de ánimo en los que una persona y una organización se pueden encontrar, así como la influencia que pueden ejercer sobre sus vidas y, en consecuencia, sobre su misión. Tomar conciencia será un punto de partida para poder intervenir sobre los estados de ánimo y modificarlos.

Creemos sinceramente que, si las personas son capaces de distinguir el estado de ánimo en el que se encuentra su organización, y el estado de ánimo en el que se pueden encontrar las personas que trabajan en ella, serán capaces de decidir en qué estado quieren vivir. Y, desde ahí, tal vez, pero solo tal vez, tanto la organización como la persona pueda escoger vivir sin resentimientos, sin resignaciones, en paz, con deseos de sentirse mejor y poder mejorar los resultados.

Lo más importante de este derecho es que su ejercicio solo depende de la organización y de cada persona que trabaja en ella.

Como decíamos, lo primero es tomar conciencia del estado de ánimo en que vivimos y, para poder hacerlo, conviene distinguir qué entendemos por

estado de ánimo:

> Cuando hablamos de estados de ánimo, nos referimos a una emocionalidad que no remite necesariamente a condiciones específicas y que, por lo tanto, normalmente no los podemos relacionar con acontecimientos determinados. Los estados de ánimo viven en el trasfondo desde el cual actuamos. Ellos se refieren a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones. (Echeverría, 2005)

Rafael Echeverría identifica 4 estados de ánimo básicos:

- • El estado de ánimo del resentimiento.
- • El estado de ánimo de aceptación y paz.
- • El estado de ánimo de la resignación.
- • El estado de ánimo de la ambición.

Nosotros, en nuestro trabajo de acompañamiento a organizaciones en sus procesos de transformación, es habitual que tengamos que hacer frente a poderosas fuerzas que bloquean la posibilidad del cambio. Fuerzas que, entendemos, tienen su origen en los estados de ánimo del resentimiento y de la resignación en el que se encuentra la organización y parte de las personas que trabajan en ella.

Identificamos el estado de resentimiento en algunas organizaciones con décadas de historia y de historias vividas de forma insatisfactoria que condicionan y limitan sus posibilidades en el presente y su futuro.

En estos casos es cuando procede ayudar a la organización y a las personas que lo precisen utilizando competencias del *coaching* ontológico y del *coaching* ejecutivo. Ayudar a transitar del estado de ánimo del resentimiento al de la paz, y del estado de ánimo de la resignación al de la ambición. Solo así, si se favorece el cierre del pasado y se toma conciencia de la posibilidad de salvar los obstáculos identificados, podrán alcanzarse, mediante una planificación estratégica y operativa de detalle, los resultados deseados.

Inspirados en el modelo de Transformación Relacional desarrollado por Joan Quintana (Quintana & Cisternas, 2014), podemos concluir que todas las organizaciones buscan cumplir con su misión de forma satisfactoria. Una satisfacción que se producirá únicamente si se obtienen o superan los resultados previstos. Resultados que se obtendrán en la medida en que las

tareas para conseguirlos sean ejecutadas y se hayan ejecutado conforme a unos procedimientos normalizados, formalizados y sistematizados. De no ser así, es muy probable que las tareas no consigan producir los resultados buscados. Ahora bien, para identificar los procedimientos para la ejecución de una tarea, la organización debe tener claro su propósito, su misión. La misión se define con la respuesta a la pregunta «¿para qué se creó esta organización?». El desarrollo de esa misión estará condicionado también por el tipo de relaciones y la coordinación de acciones entre las diferentes unidades de negocio intervinientes. Una mala calidad de relaciones entre las unidades difícilmente favorecerá el camino hacia el cumplimiento de la misión, ni la coordinación en el desarrollo de un procedimiento. Y la calidad de las relaciones entre las personas que trabajan en la organización, así como entre las unidades en las que se organiza, dependerá de las emociones, de los estados de ánimo en que vivan esas personas y esas unidades en su desempeño. Una emocionalidad negativa, un estado de ánimo negativo, sin duda interferirá negativamente en sus relaciones y, cómo no, en la tarea de coordinación de acciones.

Así las cosas, las emociones condicionarán los resultados que obtengamos, y estos, las emociones de la organización.

No obstante lo anterior, una organización en la que no estén meridianamente claros los procedimientos y las tareas, difícilmente podrá generar satisfacción en su plantilla o en sus clientes (Otxandio Izagirre, 2019).

Ilustraci ón 10. Esquema de nuestro modelo inspirado en el modelo de Transformación Relacional

La orientación a la acción: la transformación del modelo de gestión del tiempo

«***Todo equipo, cuando se enfrenta a un cambio, se enfrenta a momentos críticos en los que se deja ver lo peor (y lo mejor) de cada uno*** »,

Arola & Piqueras, 2015.

Hace unos pocos años me enteré de que, tras el fallecimiento de Javier Uria, una persona de gran prestigio en el mundo empresarial encargó un

informe sobre el perfil de quienes formábamos parte del equipo de dirección del Grupo Urazca. Parece ser que, en lo que a mí respecta, en el informe se destacaba como rasgo principal mi perfil ejecutivo como persona resolutiva y con capacidad de liderar equipos. La verdad es que lo escribo con humildad; me halaga escucharlo y conocerlo. Sin embargo, tengo que reconocer que ese era mi perfil hasta prácticamente el final de la primera década del año 2000. A partir de mi formación como coach *ontológico empresarial de la mano de Rafael Echeverría, y como* coach *ejecutivo a través del Máster de Coaching Ejecutivo de Deusto Business School en Madrid, pude tomar conciencia de la necesidad de incorporar otras competencias y habilidades al perfil ejecutivo. Interioricé el carácter transformador de la palabra.*

Como expo nía e ilustraba el propio Echeverría:

> En arameo , que era el idioma antiguo de los judíos, se utilizaba una expresión que así lo reconocía. Se decía *«* avara ka d ávara*»* y ello significaba *«* la palabra transforma*»* . Es muy posible que esa expresión haya pasado a los pueblos de Mesopotamia con ocasión del cautiverio de judíos en Babilonia de 586 a 518 a. C., y luego se haya convertido en la frase que utilizaban los magos persas para abrir lo que se encuentra cerrado y hacer posible lo que parece imposible: abracadabra.

Hoy en d ía es evidente que quien desee ejercer un liderazgo exitoso en su organización debe dominar competencias y habilidades conversacionales. Solo utilizándolas podrá construir una identidad íntegra y resolutiva que le permita seducir y acompañar a sus equipos y a las personas de la organización en los procesos de crecimiento e innovación, para adaptarse a las nuevas realidades actuales y futuras.

En todos los procesos de acompañamiento que dinamizo, y en particular en los dedicados a ayudar a estructurar la gestión del tiempo, suele ser habitual encontrarse con reacciones en defensa del status quo *que se esfuerzan en advertir todo tipo de dificultades para su implantación. En estos casos, como diría Humberto Maturana, cada vez que escucho que tienen una dificultad en* « *el hacer* » *, identifico que, de hecho, lo que tienen es una dificultad en* « *el querer* » *, que queda oculta por la argumentación sobre* « *el hacer* » *(Maturana Romesín, 2002).*

En otras ocasiones me encuentro que lo que se alega para no afrontar el reto no son dificultades, sino lo inapropiado del momento. Y, en estos casos, como diría Seth Godin, pienso que:

> El más grande enemigo del cambio y el liderazgo no es un *«* no*»* . Es *«* no todavía*»* . *«* No todavía*»* es la forma más segura y fácil de predecir el cambio. *«* No todavía*»* le da al *status quo* una oportunidad de reagruparse y posponer lo inevitable por un tiempo más. (Godin, 2009)

No obstante, también es cierto que, en ocasiones, la resistencia al cambio tiene su origen en experiencias con procesos anteriores, totalmente insatisfactorias, en los que aquellos no fueron culminados. Algo que ya en 1979 Daniel Kahneman y Amos Tversky, a quienes me he referido con anterioridad, advertían al postular la existencia de « *la falacia de la planificación* » [20] *. Un problema muy común que termina por generar un sentimiento de frustración constante. Y es que la respuesta más habitual suele ser:* «¡Para qué vamos a hacer previsiones, si luego nunca se cumplen!» .

Preocupado por seguir aprendiendo y adquiriendo competencias que me permitan resolver de manera exitosa este tipo de cuestiones que suelen aparecer a la hora de abordar los procesos de formación y acompañamiento, me estoy sometiendo a un proceso de supervisión. Estoy compartiendo casuísticas, dudas e inquietudes con un prestigioso psiquiatra especialista en gestión de grupos con el objeto de poder contrastar y recibir otra visión constructiva experta.

Esta supervisión me está ayudando a recordar lo importante que es no obviar que antes de iniciar todo proceso deben compartirse las expectativas, definirse el objeto del mismo, el itinerario y las dinámicas a seguir, así como las condiciones en las que se van a desarrollar las relaciones entre las partes participantes.

La importancia que tiene considerar los condicionantes y las motivaciones se debe a que pueden llegar a influir en las acciones y reacciones de cada persona participante en el proceso. La trascendencia que tiene practicar la empatía y la asertividad. El no pretender ser omnipotente ni omnipresente en todas las relaciones que se pueden generar. Permitir que sea el propio equipo o grupo el que responda a las reacciones que se puedan generar en su seno.

Con el fin de evitar que la rutina favorezca la tentación de obviar estas cuestiones preliminares he recuperado e incorporado a mis plantillas de PowerPoint las diapositivas que utilicé como guion durante algunos años al comienzo de los procesos de formación y acompañamiento. El objetivo será garantizar:

- *Una adecuada presentación por mi parte y por la del resto de participantes.*

  Todo proceso de formación y acompañamiento debería iniciarse con la presentación formal de las partes que permita comenzar a construir la necesaria relación de confianza.
- *El tiempo necesario para compartir las expectativas y reconfirmar los objetivos.*

  Se trata de verificar que las necesidades del cliente son compartidas por las personas participantes mediante la escucha de sus expectativas, sus suposiciones, sus temores, sus experiencias vividas con anterioridad en procesos similares…
- *Una alianza entre todas las partes. Entendida como la expresión consensuada de la manera de estar y relacionarse durante el proceso, tanto por mi parte con las personas participantes como por su parte conmigo y de las personas que conforman el equipo o el grupo entre ellas mismas.*

Entre mis compromisos figurarán:

- *Promesa de confidencialidad.*
- *Declaración de adoptar y preservar:*
  - *La autenticidad (congruencia), la aceptación incondicional de las personas participantes sin pretender que cambien y la comprensión empática, que resultan ser las tres actitudes básicas que Carl Rogers identificó como necesarias para en terapia poder favorecer el movimiento terapéutico (en nuestro caso será el movimiento necesario para iniciar el cambio) (Rogers, 2011).*
  - *El derecho a equivocarse, el derecho a cambiar de opinión, así como el derecho a abandonar la sala de cualquier*

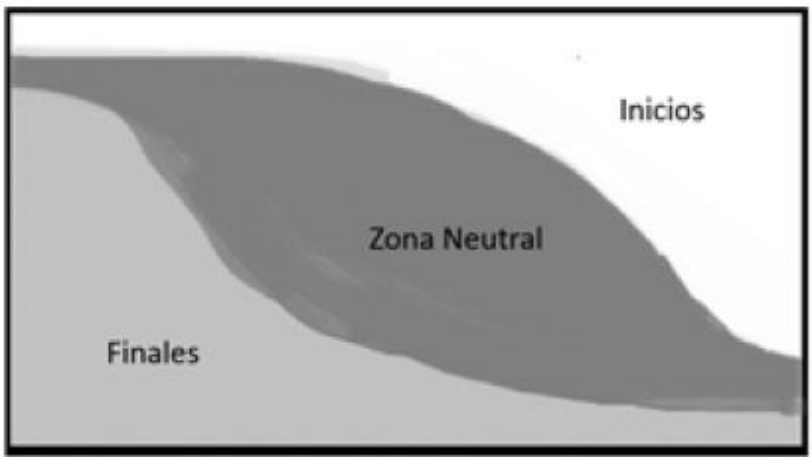
participante. « *Porque quien puede cometer errores puede corregirse. Quien tiene derecho a cambiar de opinión puede reflexionar. Y quien tiene la posibilidad de levantarse e irse, si se queda, es por su propia voluntad* » . *Son los tres puntos que Humberto Maturana agregó a la carta de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas que tenía en su laboratorio (Maturana & Porksen, 2005).*

- *El derecho a interrumpir y preguntar en cualquier momento, siempre y cuando se esté preparado para recibir una respuesta.*

- *Informar del calendario y dinámicas a seguir durante las sesiones.*

Así mismo, con la voluntad de poder «revolucionar » la gestión del tiempo de manera exitosa, enfrentando las causas que lo dificultan, proponemos también tomar en consideración, por haber podido comprobar de forma empírica su efectividad, el conocido como Modelo de Transición de William Bridges (Bridges, 2009). Un modelo que aporta una perspectiva humanista a la gestión del cambio.

Bridges defiende que las transiciones en las organizaciones se inician con un final y terminan con un inicio. Final que debe tomar en consideración la forma de abordar el reto y a las personas que tengan que participar entre la actual forma de gestionar el tiempo y la futura deseada. Además, es preciso ser flexibles, ya que, a menos que la transición ocurra, el cambio no ocurrirá. Y, para que ocurra, las personas afectadas lo tienen que poder asimilar (necesitan tiempo para ello), ya que solo así, desde la conciencia, podrán aceptar transitar y no bloquear el proceso.



Ilustració n 11. Representación Modelo de Transición William Bridges

En este modelo, denominado «zona neutral», la recomendación es fomentar la participación de toda la organización para que, desde una permanente comunicación, se vaya implementando el cambio, advirtiendo de la lógica inestabilidad del proceso en sus inicios (Otxandio Izagirre, 2016).

Nuestra experiencia confirma que la transformación, el cambio en las organizaciones, debe ser paulatina en lugar de radical. Solo así se puede conseguir. Ahora bien, no podemos negar que el riesgo más habitual en este tipo de procesos y retos transformacionales es el del bloqueo del proceso *sine die* . Por todo ello, a continuación, iremos definiendo, con detalle, el proceso que, entendemos, ayuda a minimizar los riesgos propios de todo proceso transformacional.

El objetivo no debe ser conseguir la mejora de la organización y la gestión del tiempo en un tiempo récord, sino favorecer la gestión y la modificación del comportamiento de las personas con responsabilidades ejecutivas para que, en el futuro, se pueda llegar a la universalización del modelo de gestión del tiempo en toda la organización.

Nuestra recomendación pasa por el desarrollo del proceso a partir de las siguientes premisas:

- La iniciativa debe ser de la persona con la máxima responsabilidad ejecutiva (CEO, dirección general, alcaldía), compartida y desarrollada con su equipo de dirección.
- Consensuar con las partes involucradas los tiempos para el desarrollo del proceso.

- Comenzar el proceso entre las personas con responsabilidad de gestión más favorables al proceso y en relación con los proyectos más sencillos y con mayor impacto en la organización.
- Practicar el *benchmarking* y ofrecer capacitación en competencias y habilidades.
- Establecer sistemas de refuerzo operativos y de gestión adecuados al esfuerzo que se va a solicitar a las personas. Tiempos, indicadores y sistema de evaluación.

Saber cómo llevar a cabo el cambio es tan importante como saber qué cambiar (Maswell & Rieckhoff, 2021).

Una inicia tiva de la dirección y desarrollada con su equipo

La decisión de hacer frente a las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan la productividad debe provenir de arriba. Parafraseando a Peter Drucker, cuando tienes un puesto ejecutivo hay ocasiones en las que tienes que decir: *«* Esto es lo que vamos a hacer *»* , y después ser el modelo. Porque, si no se predica con el ejemplo, nadie lo hará (Drucker & Snyder Kuhl, 2016). Y, para poder dar ejemplo, recordemos la necesidad de que nos acompañen las únicas virtudes omnipotentes que decía Javier Uria: «Perseverancia y determinación».

En el caso de los Ayuntamientos, es la alcaldía, en ejercicio de la superior dirección del personal al servicio de la administración municipal, quien cuenta con la legitimidad y autoridad suficientes para impulsar una determinada forma de gestión del tiempo en la función pública de su Ayuntamiento, para determinar su alcance y los resultados que se buscan durante su legislatura (art. 124-4-i de la LBRL y art. 41.2 del Real Decreto 2568/1986, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el ROF).

De la misma forma, la alcaldía debe evitar que el supuesto libre albedrío o, peor aún, los intereses espurios de algunas personas provoquen que la institución, quienes tengan interés en algún expediente o la ciudadanía en general se vea obligada a dilaciones injustificadas. Será responsabilidad de la alcaldía impedir que ese tipo de personas pueda llegar a convertirse en un contrapoder o puedan interferir con el poder legítimo en la organización, como ya hemos apuntado con anterioridad. Recuerdo una metáfora que puede ilustrar la necesidad del ejercicio del poder por parte de cualquier

persona con responsabilidad ejecutiva. Se trata de la forma en la que se debe sostener y manejar una sartén al cocinar. Si una persona quiere saltear algo en una sartén tendrá que tomarla por el mango y realizar diferentes movimientos de vaivén, hacia adelante, hacia arriba y hacia atrás para así favorecer, de manera eficaz y eficiente, la mezcla de los ingredientes que se están utilizando. Ahora bien, ese mismo ejercicio de saltear resultaría imposible de realizar tomando la sartén por el borde del recipiente, ya que el fuerte calor provocaría quemaduras. Quien cocina debe tener la sartén por el mango.

Una responsabilidad, la de coger la sartén por el mango, que es recomendable que sea compartida y desarrollada con el equipo de dirección.

Un desarrollo que debería iniciarse generando conciencia y responsabilidad personal con respecto a la situación del momento, mediante la formulación de preguntas abiertas; preguntas que favorezcan la descripción, lo que añadirá valor, ya que la crítica suele restarlo (Whitmore, 1992). Preguntas tales como: ¿qué tenemos que hacer?, ¿qué hacemos?, ¿cómo organizamos lo que hacemos?, ¿cuándo hacemos lo que tenemos que hacer?, ¿cómo hacemos lo que hacemos?, ¿cómo evaluamos lo que hacemos?

Siguiendo las pautas de John Whitmore, será a partir de las respuestas obtenidas cuando proceda *«* transformar la conversación en una decisión. Consiste en construir un plan de acción para satisfacer una necesidad que se ha definido con claridad, apoyándose en un análisis exhaustivo de la realidad y con el mayor abanico de materiales de construcción *»*.

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Cuándo lo haremos?
- ¿Esta acción nos llevará al objetivo?
- ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos en el camino?
- ¿Quién ha de saberlo?
- ¿Qué ayuda necesitamos?
- ¿Cómo y cuándo obtendremos esa ayuda?
- ¿Qué más hay que tener en cuenta?
- Valoremos del 1 al 10 el grado de certeza en cuanto a la intención de llevar a cabo las acciones acordadas.
- ¿Qué nos impide calificarla con un 10?

Sin perjuicio de seguir las indicaciones de Whitmore, nuestra recomendación es favorecer y proteger el desarrollo del proceso en un Ayuntamiento (una organización amante de la seguridad y la certeza) mediante una Instrucción de la propia alcaldía. Una figura contemplada por la legislación vigente para poder ser utilizada en materia organizativa como queda recogido en el artículo 25-7 de la Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi.

> Las alcald esas y alcaldes podrán dictar disposiciones normativas de carácter general, con la denominación de decretos o instrucciones, en materia organizativa dentro del ámbito de sus competencias propias.

En la necesidad de hacer frente a las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan la productividad en una organización, sea pública o privada, entendemos que se puede dar uno de los supuestos en los que:

> A las personas se les ha de decir cómo han de hacer las cosas. Aprender por uno mismo puede ser estimulante, pero no es muy práctico. Un hombre no se convierte en un buen piloto destrozando aviones y aprendiendo de sus errores. Tiene que aprender de los fracasos de otros, no de los suyos. Un cirujano ha de tener un maestro, y no ponerse a sacar apéndices uno tras otro para averiguar todas las cosas que pueden ir mal. (Berne, 1974)

Compartir el propósito y la estrategia con el resto de la organización

La legitimidad de la dirección de una organización o de la alcaldía en un Ayuntamiento para, en el ejercicio de su autoridad, dictar una instrucción queda fuera de toda duda. Ahora bien, quienes hemos podido colaborar en programas de transformación, sabemos que su éxito dependerá, en gran medida, del tiempo y los argumentos que se empleen para favorecer su comprensión y la involucración de las personas a quien se dirige aquella instrucción.

El proceso para hacer frente a las causas que dificultan gestionar adecuadamente el tiempo y limitan la productividad de una organización solo debería recogerse en aquella instrucción cuando se haya verificado que

la propia organización ha aceptado tanto su necesidad como el propósito del proceso y su participación en su desarrollo.

Para ello, será la propia dirección quien, contando con la participación de las personas que conforman su equipo, deberá favorecer la celebración de sesiones divulgativas en cada uno de los ámbitos de trabajo, en las que se comparta la razón de la necesidad del proceso, el propósito, el conocimiento de los beneficios que reporta a la propia organización como sistema, a las personas que la conforman y, por supuesto, a su misión.

La necesid ad

Es pública y notoria, desde hace demasiados años, la necesidad de mejora de la gestión del tiempo que tienen muchas organizaciones públicas y privadas, y, sin embargo, sigue siendo una cuestión pendiente. Nos debería preocupar y ocupar más.

En nuestro trabajo con organizaciones que desean cambiar, a menudo chocamos de frente con poderosas fuerzas que bloquean el cambio, fuerzas que, como ya adelantamos, parecen operar al margen de la consciencia de la organización, pero que, sin embargo, son creadas por la propia organización.

Bill Critchley y David Casey, siendo miembros del grupo de cambio de cultura de Ashridge Management Development Services Ltd (AMDS), escribieron «Organisations get stuck too» (las organizaciones también se bloquean). En este trabajo, partiendo de que las personas operan en dos niveles (consciente e inconsciente), defendían a continuación que deberíamos interiorizar que lo mismo ocurre con las organizaciones. Encontraban que esta similitud entre las personas y las organizaciones abre la posibilidad a que las organizaciones sufran las mismas interrupciones en sus ciclos Gestalt [21] que sufren las personas al bloquearse (Critchley & Casey, 1989).

Atendiendo a esta consideración, una de nuestras tareas, en un proceso de gestión del cambio como el que planteamos, consiste en llevar una parte mayor del inconsciente de la organización al ámbito de lo consciente. Solo así, como ya hemos podido comprobar, el cambio será posible y no quedará bloqueado impidiendo culminar el proceso. Es lo que solemos denominar ayudar a tomar conciencia de la «cultura de la organización».

Compartimos esta teoría del bloqueo de las organizaciones de Critchley y Casey, que reconoce que el diagnóstico, por sugerente que pueda ser, no aporta soluciones. Por ello consideramos que, siguiendo las recomendaciones de estos autores, en esas sesiones divulgativas se debe prevenir a las personas con responsabilidad de cada organización sobre los riesgos que tendría para ellas obviar o ignorar esta necesidad. Ayudándolas a visualizar, por un lado, los riesgos de obviar la realidad actual y la previsible en un futuro próximo y, por otro, la necesidad de evolución/transformación de forma participativa y colaborativa. De lo contrario, habrá que hacerles ver que el futuro pasará a ser incierto en unas organizaciones amantes de la seguridad y la certeza. Y es que nada que no se sienta como una amenaza a su supervivencia misma tendrá la suficiente fuerza como para cambiar esa cultura de administración científica y burocracia establecidas.

Esta es la forma que nos permite provocar en las organizaciones su involucración en el proceso de cambio estructural y cultural, y así poder ayudarlas a transitar de una organización reactiva a una organización proactiva. Una transición en la que la eficacia y la eficiencia en la gestión del tiempo dejen de ser una preocupación y pasen a ser una ocupación.

La influencia de la cultura es como la sal en la sopa: no la vemos, pero cambia por completo su sabor. (Rojas Marcos, 2019)

La Administración Pública necesita ya ofrecer el punto de sal que le corresponde al servicio que prestan para que el sabor que perciba la ciudadanía no sea amargo, ya que, de lo contrario, insistimos, el futuro de quienes trabajan en la función pública pasará a ser incierto en una comunidad con el ADN de la seguridad y la certeza.

Acertar con el punto de sal es una responsabilidad de las personas involucradas en la gestión de cada organización, y podrá variar en cada caso en función de su realidad.

El propósi to

Este proceso de atajar las causas que dificultan la gestión del tiempo y limitan la productividad en las organizaciones de manera global tiene su origen en la necesidad de evolución/transformación de la organización y su funcionamiento a partir del desempeño de las personas con responsabilidad de gestión.

En los procesos que dinamizamos solemos solicitar a las personas participantes que identifiquen cuál de los tres espacios en que se ha dividido el área de un triángulo representa su dedicación a cada una de estas tres actividades: pensar, coordinar su actividad con el resto de las personas de la organización o actuar.

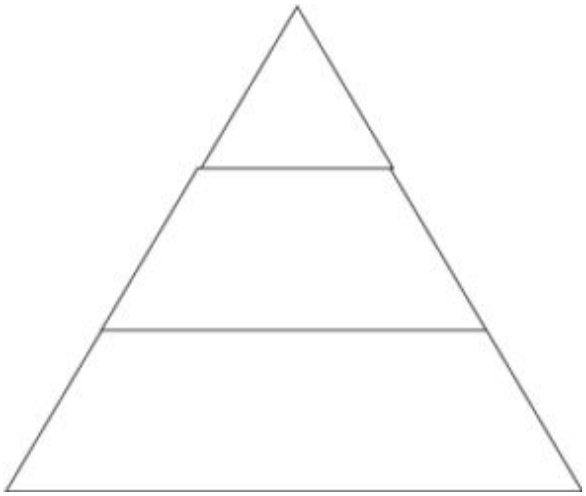


Ilustración 12. Triángulo de la actividad actual

Las personas que participan en las referidas sesiones suelen compartir abiertamente que el espacio de tiempo mayor es el que dedican a «actuar», y, el menor, el que dedican a «pensar». Una gestión de los tiempos que no favorece la reserva y dedicación de tiempos para pensar y coordinar, por encima de los tiempos para actuar, es un síntoma que evidencia su ineficiencia. En sentido positivo lo sintetizaba magistralmente Baltasar Gracián: *«* El hombre inteligente ejecuta con rapidez lo que pensó con calma *»* (Gracián, 2007).

A partir de este síntoma, que ratifica la existencia de esta cuestión como pendiente, diseñamos la estrategia para resolverla y poder invertir el espacio de tiempo dedicado a cada una de las actividades.

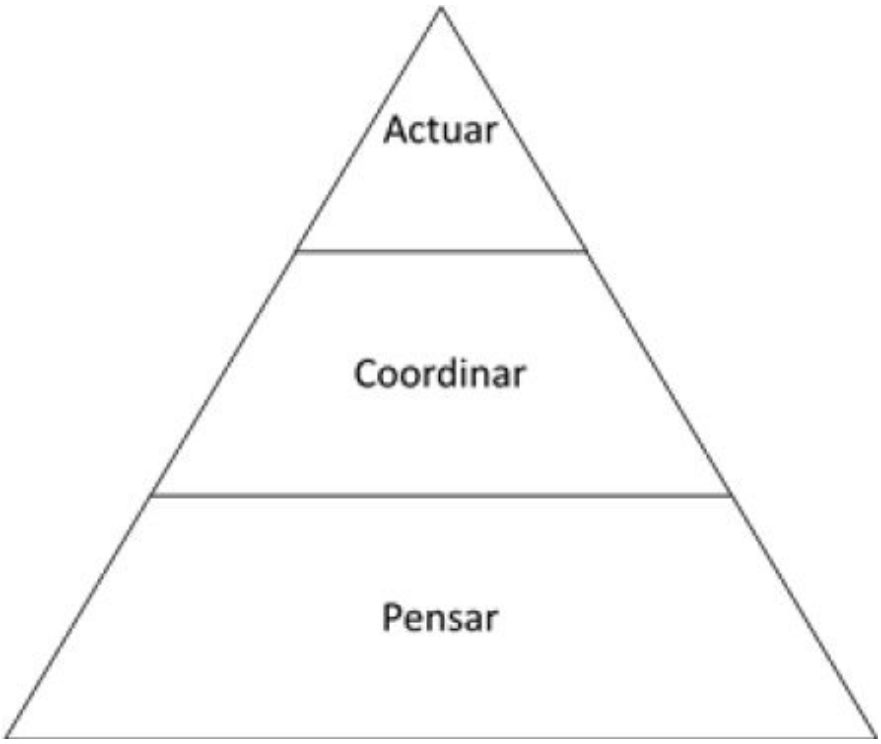


Ilustración 1 3. Triángulo de la actividad deseada

Como parte de nuestra estrategia de ayudar a incorporar una gestión de los tiempos a partir de las necesidades de dedicación que se precisan tanto en una organización privada como en una organización pública, a nivel político como técnico, hemos creado dos acrósticos, uno para las personas con responsabilidad ejecutiva de máximo nivel y otro para las de las direcciones de las diferentes áreas. Acrósticos que, creemos, pueden favorecer la identificación de las necesidades de dedicación a considerar a la hora de organizar una agenda.

Se trata del acróstico EPEA (*plazo* en euskera) para las personas con más alta responsabilidad ejecutiva.

El término *plazo* fue escogido por ser una de las palabras que tiene más presencia en el desempeño de estas personas. Un des empeño sujeto al plazo del ejercicio y de los resultados obtenidos en el sector privado o de la legislatura y a los plazos legales que deben cumplirse para poder poner en marcha los proyectos en el sector público. Un acróstico que se configura a partir de las iniciales de las palabras ***E*** *zagutu* , ***P*** *entsatu* , ***E*** *ratu* y ***A*** *dierazi* . A continuación, se explican las razones por las cuales optamos tanto por dichas palabras como por ese orden:

***E** zagutu* (conocer): entendemos que la primera necesidad de una persona con responsabilidad ejecutiva debe ser la de conocer la realidad de la propia organización, de la ciudadanía, y del territorio, en el sector público; y de la organización, las instalaciones y de clientes y proveedores, en el sector privado.

***P** entsatu* (pensar): a continuación, una vez conocida la realidad, toca dedicarse a pensar, solicitar asesoramiento, practicar *benchmarking* , conocer prácticas de otras organizaciones, adquirir formación, acudir a ferias y congresos que le permitan reflexionar sobre las posibilidades de actuación.

***E** ratu* (organizar): además, debe conformar su equipo de dirección, así como establecer sus rutinas, y practicar la delegación a fin de disponer de una organización de per sonas que facilite o favorezca el diseño y desarrollo del plan de acción.

***A** dierazi* (exponer): finalmente, defendemos que la persona con responsabilidad ejecutiva debe ser capaz de exponer sus pretensiones, sus planes de acción, tanto a la organización como a sus *stakeholders* .

« … Y todo, con fundamento *»* , como diría el cocinero más mediático, Karlos Arguiñano.

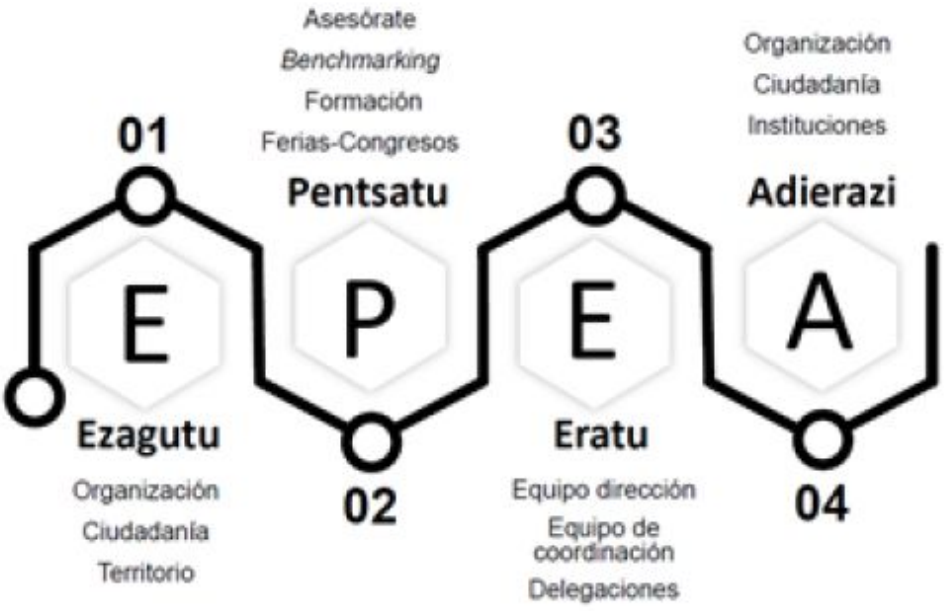


Ilustración 14 . Acróstico EPEA

Permítasenos, para finalizar el desarrollo de este acróstico, y parafraseando a Blaise Pascal, realizar una llamada de atención a las personas con

responsabilidad ejecutiva en las organizaciones:

> Tened cuidado. ¿Qué otra cosa es estar al frente de una organización, sino hallarse en una condición en la que desde la mañana tenéis un ajetreo con la atención a las personas que vienen de todas partes que no os permiten disponer de ni tan siquiera un momento al día en que podáis pensar? Y cuando dejáis el cargo o hacen que lo dejéis, y no contáis ya para otras funciones ejecutivas, os encontraréis con que la abundancia de falta de tiempo se convierte en abundancia de tiempo y no cesaréis de sentiros miserables y abandonadas porque nadie os impide pensar en vosotros y vosotras mismas. (Pascal B., 2018)

En cuanto al acróstico que pueda favorecer la identificación de sus necesidades de dedicación a las personas con responsabilidades directivas, escogimos el término en euskera **EKIN** (entendido como la labor de acometer o tratar de hacer realidad las ideas o pretensiones de las personas con responsabilidad ejecutiva). Se trata de un acróstico configurado a partir de las iniciales de las siguientes palabras: ***E*** *zagutu* , ***K*** *ontseilatu* , ***I*** *bilbide orria* , ***N*** *agusitu* . A continuación, explicamos las razones por las que optamos tanto por dichas palabras como por ese orden:

E *zagutu* (conocer): entendemos que la primera tarea de una persona con responsabilidad de dirección debe ser la de conocer la realidad de la propia organización y *stakeholders* .

K *ontseilatu* (aconsejar): asimismo, se debe ofrecer asesoramiento tanto a la dirección ejecutiva como al resto de las personas con responsabilidad directiva, sean del mismo departamento o de otro, y, cómo no, al cliente o la ciudadanía. Resulta imprescindible recordar para qué trabajamos y cuál es la misión de la organización.

I *bilbide orria* (diseñar las hojas de ruta): entendemos que resulta también imprescindible, como tercer hito, diseñar una hoja de ruta, una planificación, que permita organizar el trabajo que servirá para alcanzar los objetivos establecidos.

N *agusitu* (capitanear): una vez constituido el correspondiente equipo de trabajo, la persona con responsabilidad directiva deberá dirigir y coordinar la gestión de los trabajos a desarrollar, así como hacer seguimiento de estos a fin de verificar que las tareas se van ejecutando de acuerdo con lo previsto y, finalmente, favorecer la evaluación como herramienta de aprendizaje.

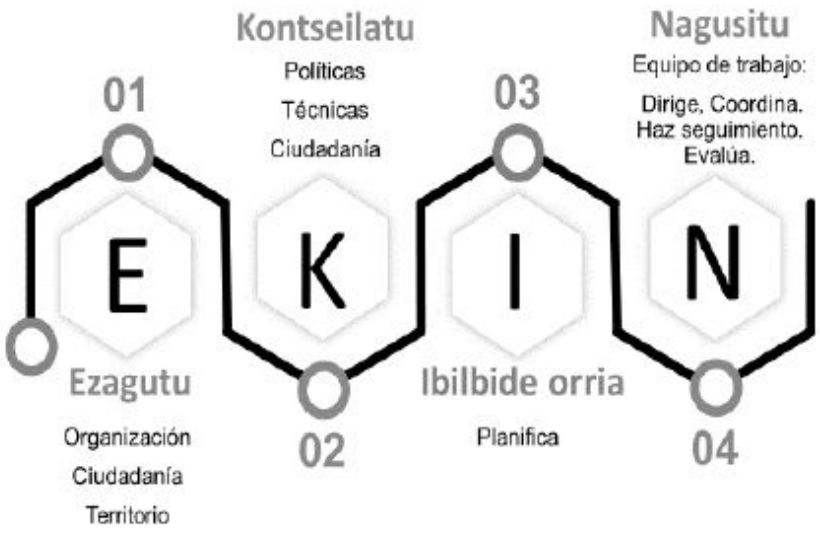


Ilustración 15. Acróstico EKIN

A partir de las necesidades de dedicación identificadas, nuestra recomendación para poder atenderlas de manera ordenada es que se agrupen en relación a las que, a mi juicio, son las 3 ocupaciones principales de cualquier persona que trabaje en una organización: liderar la organización, relacionarse con los *stakeholders,* patear el territorio de la organización (centros de trabajo, instalaciones, servicios, territorio). Esas tres labores estructuraron, entre 1991 y 1999, tanto mi gestión como mi agenda como alcalde.

Consensuar tiem pos para el desarrollo del proceso

A nadie se nos escapa que un proceso transformador como el que aquí se describe precisa de un itinerario a seguir en unos plazos previamente definidos. Definir itinerarios y asignar plazos es algo consustancial a cualquier organización. Sin embargo, su puesta en práctica dista siempre mucho de lo previsto. Por ello consideramos que ha llegado el momento de evitar caer en la reiterada *«* falacia de la planificación *»* , de Daniel Kahneman y Amos Tversky, y evitar generar ese sentimiento de frustración que se origina en el seno de las organizaciones cada vez que, aceptado el reto por las personas que trabajan en ellas, ven defraudadas sus expectativas por

el incumplimiento de los tiempos y la no consecución de los propósitos establecidos.

Para ello recomendamos, en este caso y en futuras ocasiones, realizar una estimación de tiempos prudentes en la planificación y, a la vez, ofrecer flexibilidad y márgenes a la hora de adaptar la estructura a las necesidades de cada persona, para poder garantizar el tránsito entre la situación de partida y la deseada. Y es que las transiciones tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, como describe el consultor internacional estadounidense William Bridges, se deben iniciar con un final y terminar con un inicio.

Comenzar por la s personas con mayor responsabilidad política y técnica

Si bien durante el proceso de desarrollo de este proceso se debe involucrar a toda la organización, no es inocente la selección de las personas con las que se debe iniciar el proceso.

Nosotros nos inclinamos por iniciar el tránsito del cambio deseado únicamente con el equipo de dirección de la propia entidad.

Estas personas son el referente de primer nivel de la organización, cuentan ya con una sensación compartida de oportunidad de mejora, además de con la capilaridad necesaria para su ulterior desarrollo. Un desarrollo que deberá contemplar tanto el *benchmarking* interno, que podrá ofrecerse con su propia implantación, así como con la formación que podrán compartir con el resto de la organización a partir de su aprendizaje. Y es que, como reza el adagio latino, *«l* as palabras mueven, pero los ejemplos arrastran *»* .

Practicar el *be nchmarking* , así como ofrecer capacitación en competencias y habilidades

Somos amigos de practicar tanto el *benchmarking* externo, tomando modelos ya desarrollados con éxito en otras organizaciones tanto públicas como privadas, como el *benchmarking* interno para ofrecer ejemplos ya implementados en la propia organización, una vez vaya desarrollándose con éxito el proceso en los primeros niveles de responsabilidad. *«* Como con todos los viajes al extranjero, aprendes no solo acerca del sitio que estás visitando, también del sitio de donde eres *»* (Haidt, 2019).

Por otro lado, como evidenciaban Kouzes y Posner, la gente no puede cumplir con lo que no sabe hacer, así que se debe invertir en actualizar sus

capacidades continuamente.

Cada organización debe contar con un plan de formación mediante el que poder ofrecer las competencias y habilidades necesarias, así como el acompañamiento *intuitu personae* para continuar con la tarea de ser facilitadores de la transición y reducir aquellos riesgos de bloqueo. Un modelo de aprendizaje que se utiliza en el terreno ontológico. Aprendizaje del que participé en mi proceso de formación como *coach* ontológico empresarial de la mano de Rafael Echeverría en su programa The Art of Business Coaching. Un modelo que considera que el aprendizaje *«* se produce cuando nos vemos enfrentados a la situación de generar el cambio en otros *»* , en este caso, favoreciendo el *enseñar* a través de la práctica con sus propios equipos.

Cada vez que Echeverría y su equipo desarrollaron los temas correspondientes del programa en cada una de sus conferencias internacionales, México, Colombia o España, a partir de las enseñanzas ofrecidas, las personas participantes, al volver a nuestros respectivos países, comenzábamos un segundo aprendizaje a través de la intervención con el equipo de trabajo de nuestra empresa. A este segundo aprendizaje lo denominaba la «réplica». La réplica suponía enfrentarse a exponer y desarrollar, con tu propio equipo, con tus propias herramientas y palabras, el temario que te habían ofrecido en la conferencia internacional. Un método de aprendizaje y de evaluación de lo aprendido, que, reconozco, es muy exigente. La verdad es que, cuando escuchaba a Rafael Echeverría o Alicia Pizarro en sus intervenciones, tenía y sentía la sensación de que comprendía lo que estaban exponiendo. Sin embargo, tras el viaje de vuelta en avión, y ya al de unos días, cuando tenía que enfrentarme a trasladarlo a mi equipo de réplica, en más de una ocasión sentí la necesidad de repasar, contrastar y consolidar ese aprendizaje, por sentir inseguridad. Quien no está seguro de lo que ha aprendido no está en condiciones de poder enseñarlo.

Un aprendizaje que, partiendo de la pregunta de hacia dónde quieres dirigir la transformación de ese equipo, exigía articular una visión del equipo que responda a la pregunta: ¿dónde y cómo quieres que estuvieran al finalizar el proceso que está por comenzar?

Para ello, este segundo proceso de aprendizaje nos exigía diseñar la convocatoria para cada sesión de trabajo, diseñar también la conversación

que se debiera tener con cada una de las personas convocadas. Todo ello, con la voluntad de garantizar una respuesta positiva.

A partir de la obtención de aquel SÍ, procedía diseñar la sesión de trabajo con el objetivo de contextualizar su propósito, las posibilidades que puede representar, la importancia del aprendizaje para la organización, los obstáculos que se pueden encontrar durante el proceso y el sistema de seguimiento y evaluación. Muy exigente, pero igualmente efectivo.

Establecer un s istema de seguimiento, evaluación y corrección

Habida cuenta del esfuerzo que tendrán que realizar las personas involucradas y el reto transformacional que supondrá hacer frente a las causas que dificultan la gestión del tiempo, este proceso deberá contar, además de con su correspondiente cronograma validado por el equipo de dirección, con los indicadores que les permitan evaluar su implantación y corrección en su caso.

Un cronograma que contemple todas las tareas a realizar:

- su propia elaboración, pasando por su consenso y validación,
- definición de la estructura básica de gestión del tiempo,
- contemplando el diseño y la celebración de sesiones divulgativas, de sensibilización, entrevistas individuales con las personas a involucrar,
- sesiones de formación y acompañamiento,
- fecha para la implantación por parte de las personas que conforman el equipo de dirección,
- seguimiento, evaluación, y corrección. Todo ello antes de incorporar la siguiente fase que sería la de capilarización a través de cada ámbito de trabajo por parte de las personas que conforman el equipo de dirección.

Unos indicadores que permitan evaluar tanto cuantitativamente como cualitativamente el proceso durante su desarrollo, así como los resultados obtenidos con su implantación.

Epílogo

El autor canadiense Henry Mintzberg, en su libro *La estructuración de las organizaciones* , al referirse a los espacios de control, sistemas de planeación o las estructuras matrices, dice que estas no deben seleccionarse y elegirse de forma independiente, de la misma manera que un comprador elige las verduras en un mercado o un comensal en un *buffet* . Defiende, por el contrario, que estos y otros parámetros del diseño organizacional deben configurarse, lógicamente, en agrupaciones internamente consistentes (Mintzberg, 2012).

Pues bien, es esto lo que hemos pretendido trasladar a través de este trabajo: la gestión del tiempo en una organización debe configurarse en agrupaciones internamente consistentes. Para conseguirlo, se debe continuar con la provisión de competencias y habilidades de las personas que trabajan en ellas, una provisión que debe renovarse constantemente para garantizar su eficacia, eficiencia y también su bienestar emocional.

Es decir, la adquisición de competencias y habilidades para poder hacer frente a la gestión del tiempo precisa también tiempo, ¡qué paradoja! Pero merece la pena. Como retrata Andrea Köler en su libro *El tiempo regalado. Un ensayo sobre la espera,* « ... ***la paradoja más conocida de nuestro tiempo es la abundancia de la falta de tiempo*** » (Köler, 2018). ¡Gestiónala!

Testimonios

Este libro no puede acabar sin antes incorporar los testimonios de los verdaderos protagonistas de la historia. Las personas comprometidas con su desempeño profesional. A ellas me dirigía para pedirles su participación en este libro aportando su personal testimonio sobre la gestión, respondiendo a la siguiente cuestión:

La realidad actual ha puesto de manifiesto, probablemente sin camino de retorno, la gestión del tiempo como factor crítico en el desarrollo de todo tipo de organizaciones.

O gestionas el tiempo, o te quedas en el pasado.

¿Qué acciones crees que se deben implantar en tu organización para mejorar su gestión?

Las respuestas recibidas fueron las siguientes:

Olatz Peon Ormazabal
Alcaldesa de Tolosa 2015-2019, 2019-…

«La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso»,

Peter Drucker.

«No pretendas que las cosas cambien si siempre haces lo mismo»,

Albert Einstein.

Cuando entré por primera vez en el Ayuntamiento, allá por el 2003, conocía la Administración Pública desde un punto de vista distinto al de la aplicación de nuestro programa político por el que nos votaron las y los tolosarras.

El primer choque con una institución que llevaba años actuando de manera similar y que —a pesar de ir adecuándose sucesivamente a las necesidades que una sociedad cambiante precisa— fue impactante por cuanto que, en aras a garantizar el principio de garantías jurídicas y el manejo del dinero público, ha convertido la Administración en un buque de difícil manejo, varado, a veces, en normas decimonónicas y muy alejada de lo que es la administración de intereses privados y comunitarios. Es decir, no se ha producido una transformación en el *modus operandi* de la Administración a través de la aplicación de formulaciones novedosas que agilicen la toma de

decisiones, que racionalicen en tiempo empleado en su resolución y que, en definitiva, se acerquen más al ciudadano.

La inercia te lleva a actuar amoldándote (no acomodándote) a unas normas de trabajo que son capaces de convertir cualquier mínima decisión en toda una epopeya, que son capaces de hacerte perder el norte que te guía en la acción política por culpa de una burocracia pesada y recargada que a la postre logra lo contrario del objetivo por la que se creó.

A lo largo de todos estos años de servicio público, pero fundamentalmente desde la responsabilidad de la alcaldía que asumo desde el 2015, he ido tomando conciencia de la necesidad de buscar fórmulas que, salvaguardando la premisa sustancial del control de «lo público» , fueran capaces de imprimir una mayor eficacia, un nuevo ritmo, una nueva agilidad en la toma de decisiones de una Administración que, a pesar de todas sus fallas, es un instrumento fundamental para dar respuesta a las necesidades ciudadanas en nuestro ámbito municipal.

Conocía de la existencia de transformaciones en otros Ayuntamientos y no dudé en ponerme en contacto con Roberto Otxandio. Su propuesta de cambio basado en la gestión racional del tiempo, la simplificación de procedimientos administrativos, la reorganización interna de las diferentes oficinas municipales, la coordinación entre ellas y la clarificación de los órganos deliberantes ha sido determinante para encauzar el trabajo de la administración municipal hacia un sistema de trabajo más racional, lógico y pragmático que el imperante hasta el momento.

No ha sido un camino sin espinas —y, de hecho, seguimos trabajando—. Los seres humanos somos por inercia contrarios a los cambios y a salir de nuestra «zona de confort», pero todos estamos siendo conscientes de las ventajas de trabajar con un nuevo modelo actualizado que, basado en la gestión y optimización del tiempo, tiene como resultado una mejora en la calidad del servicio que el Ayuntamiento presta a las y los tolosarras y que en un futuro próximo tendrá mayor visualización que la actual, que es todavía incipiente.

Quisiera terminar estas líneas agradeciendo a Roberto Otxandio, sobre todo, el acompañamiento en la transformación de nuestra organización y, por supuesto, por darme la oportunidad de escribir estas líneas y poner en valor el trabajo realizado hasta el momento a través de su programa, conocimiento y experiencia.

Eider Sarria Gutiérrez
#FHN. Interventora Leioa

Peter Drucker , considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX (también conocida como *management*), autor de más de 35 libros y cuyas ideas fueron decisivas en la creación de la Corporación Moderna, nos aporta un punto de partida importante en el manejo y liderazgo de los RR. HH. de una organización, sus gentes y sus tiempos, recordando que «l *as personas no son recursos, sino que tienen recursos: motivación, formación y habilidades* ».

La gestión de los RR. HH. será, sin duda, un elemento clave para las organizaciones del futuro.

La pandemia ha agudizado, más si cabe, la necesidad de avanzar en un nuevo modelo de gobernanza, de gestión pública entorno a una administración digital, abierta, accesible, empática, ética, proactiva, resiliente, sostenible y comprometida, capaz de asumir los retos del ahora y del mañana.

Orientar los recursos humanos en una misma dirección, la correcta, será determinante para su consecución. Las personas son el recurso más valioso de una organización y alinear con los objetivos estratégicos definidos en el plan de mandato (en el caso de la administración local) sus competencias, habilidades, talento, experiencia, creatividad, esfuerzo y tiempo será, simplemente, esencial.

Innovar en cuestiones tales como la selección, captación y retención del talento, o el empoderamiento en habilidades digitales será imprescindible para garantizar un umbral de excelencia y calidad en el sector público, pero también lo será, sin duda, la gestión del tiempo , entendido como recurso que pertenece al ente matriz y no a cada uno de sus trabajadores individualmente.

El punto de partida para una correcta gestión de ese recurso finito será conocer a qué lo dedican cada una de las personas que trabajan para la organización. Ese análisis nos permitirá introducir indicadores, pilotos de evaluación y, en consecuencia, acciones de corrección cuando fuera necesario. Pero no solo eso: permitirá, asimismo, articular medidas reales y

efectivas para la simplificación, racionalización y automatización de procesos, liberando tiempo para dedicarlo a tareas que efectivamente aporten valor añadido a la administración. Porque esto no va solo de estar ocupados, sino de estarlo en algo útil, medible y evaluable. La transición digital, que tiene tanto o más de organización que de tecnología, nos ofrece una buena oportunidad para ello.

Pero el alcance de este análisis funcional del trabajo no acaba ahí. Con demasiada frecuencia observamos cómo el día a día de muchas personas consiste en acudir diariamente al puesto de trabajo y actuar por inercia, sin indicaciones, definición de tareas o posibilidad de rendición de cuentas, por ejemplo, en un informe de evaluación mensual del área, departamento, sección…

Planificar, anticipar y calendarizar objetivos, proyectos, programas y acciones será la llave para superar la tan manida identificación entre presencialismo y tiempo de trabajo efectivo. Causa directa, por ejemplo, del recelo que suscitan medidas como el teletrabajo o de la incapacidad manifiesta para implantar un verdadero sistema que posibilite la evaluación del desempeño.

El personal al cargo es el corazón, el músculo y el cerebro que hace funcionar al resto de medios de una administración. Un recurso excesivamente valioso para quedar al albur de la inercia, la individualidad o la voluntad de cada uno de sus componentes.

Al igual que los recursos económicos, los recursos materiales y, entre ellos, el tiempo, requieren ser gestionados, tienen que estar planificados y alineados con los objetivos de cada entidad. Porque, en definitiva, un buen mandato lo que supone es obtener los mejores resultados al menor coste posible y reduciendo el plazo para ello.

Si queremos apostar un modelo de gestión pública diferente, debemos liderar el cambio y hacerlo desde dentro de la propia organización poniendo para ello en valor las estrategias, fórmulas y acciones innovadoras que nos orienten hacia una eadministración con lógica, inteligente, operativa, eficaz y eficiente que responda a las necesidades de la ciudadanía conscientes que el futuro es ahora.

Maider Amado Mendizabal
Interventora del Ayuntamiento de Villabona

El tiempo es el bien más preciado que tenemos las personas. Un recurso escaso en estos tiempos en los que vivimos corriendo sin poder llegar a lograr todos nuestros objetivos.

Si la Administración Pública desea dar un buen servicio al ciudadano, es imprescindible que gestione bien el tiempo.

El ciudadano espera que la Administración moderna no le haga perder su tiempo, ese tiempo que es tan preciado para él. Por ello, la Administración ha de mejorar la gestión interna con el objetivo de no hacerle perder el tiempo al ciudadano.

¿Y cómo se debería hacer esto? Seguro que habrá muchas formas de mejorar la gestión para dar un mejor servicio a la ciudadanía. Una de las formas sería optimizar los recursos tecnológicos disponibles en estos días, modernizando la administración dándole al ciudadano herramientas cómodas para sus trámites y gestiones.

Pero siendo más ambicioso, la Administración debería adelantarse a las necesidades de la ciudadanía . No deberíamos conformarnos con crear herramientas cercanas o cómodas… Por qué no adelantarse y darle lo que necesita el ciudadano sin que tenga que perder ni un solo segundo de su tiempo… ¿Qué te parecería si, cuando das de baja un vehículo, directamente, sin hacer ningún trámite, vieses el ingreso de la parte proporcional del impuesto de vehículos en la cuenta corriente? O si tuvieses familiares de cierta edad y te llegase a casa, sin que lo solicitaras, una guía de recursos con los que puedes contar para ayudarte en esa situación.

Estos son dos ejemplos muy simples de adelantarse a las necesidades, pero hay otras muchas cosas para ayudar a la ciudadanía, hacerles perder menos su tiempo y darles un servicio de calidad con mayor valor añadido.

Para poder llegar a esto, es imprescindible que dentro de la organización se optimicen el tiempo y los recursos de los que dispone la Administración . Para ello, es imprescindible que se establezcan unos objetivos claros y realistas por parte de los políticos (que tengan visión). Es muy importante priorizar y no posponer. Y por eso es muy importante usar herramientas que nos ayuden a llegar a esos objetivos. Herramientas como cronogramas de trabajo, agendas y calendarios (que se puedan cumplir y que sean realistas).

Es muy importante crear equipos de trabajo, hacer que los equipos estén motivados para llegar a los objetivos establecidos y creer en las personas. Darles alas para que puedan soñar y sacar lo mejor de sí mismos, y, sí, creer

en las personas. Aunque es verdad que siempre habrá excepciones, en la mayoría de los casos, la persona, si está motivada, quiere dar lo mejor de sí mismo; y, si esa motivación se traslada al equipo y a la organización…, no hay nada que pueda parar esa rueda. Nada es imposible en ese momento.

Y ahí aparecen los líderes, líderes que motivan y que ayudan a que salga lo mejor de las personas.

Nosotros, en nuestra organización, tuvimos la suerte de contar con un gran líder durante un tiempo. Un líder que nos guio y nos abrió los ojos. Nos hizo ver que lo imposible era posible, y, cuando las personas creímos en ello, fue posible. El ambiente de la organización cambió por completo, mejoró, y la mayoría de las personas dieron lo mejor de sí mismas. Es entonces cuando la organización optimiza su tiempo, sus recursos y genera mayor valor añadido. Mejora que redunda directamente en el servicio al ciudadano.

Por ello, nunca me voy a cansar de darle las gracias a esta persona que fue tan inspiradora, y lo vuelvo a hacer con estas palabras:

ESKERRIK ASKO!

Andoni Agirrebeitia Abendibar
Alcalde Amorebieta. Etxano 2015-2019, 2019-

L os Ayuntamientos han ido evolucionando desde sus inicios hasta la última década impulsados por empeño de sus vecinos. Históricamente, las administraciones han maltratado a sus clientes, todo tipo de barreras, las imposiciones, la rigidez… Han estado en el ADN de estas. Afortunadamente, con la llegada del nuevo siglo, estamos viviendo una transformación en la gestión de las administraciones, donde el ciudadano empieza a estar en el centro de la gestión, forma parte activa de la misma, aportando, impulsando y exigiendo la transformación de esta.

En este recorrido, la figura de Roberto Otxandio ha sido fundamental. Innovador, atrevido, provocador, vilipendiado por los «cómodos », supo anticiparse y ver la transformación que necesitaba la administración y que demandaba la ciudadanía. Muchas administraciones estamos muy agradecidas de que hayamos trabajado con él, tanto nuestra organización como nuestros ciudadanos han salido beneficiados.

Los gestores de las administraciones tenemos un tiempo tasado, cada segundo que perdemos no se puede recuperar. La gestión del tiempo es el factor determinante en la gestión de las administraciones actuales. Se acabaron las excusas: «no llegamos», «el día a día», «no me da la vida»…

Si somos capaces de tener una misión, visión y valores definidos con un plan de gestión planificado, sabemos a dónde vamos, con quién vamos, por dónde vamos y cuándo llegaremos.

Iñaki Ugarteburu Artamendi

Jefe de servicio deportivo del Ayuntamiento de Bergara

Puestos a cambiar, son muchas las cosas que podríamos mejorar en el quehacer diario de los Ayuntamientos. Evitando caer en la generalización, dado que no sería justo, no son pocos los Ayuntamientos que funcionan por inercia, desarrollando sus procesos de determinada manera, porque «siempre se ha hecho así ».

Por lo que he podido conocer, existe costumbre de programar y organizar determinados trabajos, del ámbito de mantenimiento, obras y servicios; controles, limpieza, reparaciones, etc., señalando las labores a realizar y estimando el tiempo necesario para ello. También servicios como la Policía Municipal realizan labores repetitivas, que son programadas, realizando una gestión del tiempo. En lo que se refiere a las labores administrativas, hay servicios que programan las labores a realizar y preparan sus cronogramas, estableciendo objetivos y controles de estos, con lo que el trabajo adquiere un rigor y una eficacia muy interesantes.

Pero esto desgraciadamente no ocurre siempre; hay casos en los que los trabajos adolecen de falta de orientación y organización. Es común encontrar en los ayuntamientos a personas con una carga exagerada de trabajo, que van haciendo su trabajo «como pueden», sin demasiada programación, y en los que normalmente lo urgente se antepone a lo importante. Se atiende a las personas, al teléfono, los mensajes, se asiste a las reuniones, sin una mínima organización.

Roberto lleva años queriendo cambiar la manera de funcionar de los Ayuntamientos, buscando racionalizar, simplificar y acercar a la ciudadanía estas entidades locales. Ha colaborado en la modificación de la estructura

organizativa de muchos Ayuntamientos, de sus servicios de atención ciudadana, de los procesos de acogida al personal político y técnico, etc.

Ahora nos propone mejorar en la gestión del tiempo, y nos deja caer la siguiente afirmación: «El tiempo le pertenece a la organización». Esta frase supone a mi entender un cambio trascendental, dado que lo habitual en los Ayuntamientos ha sido que la mayor parte de las personas organizan su tiempo y tratan de cumplir los objetivos o realizar las labores asignadas como y cuando pueden. Entiendo que esto puede ser interpretado como una pérdida de libertad, por lo que opino que debe proponerse adecuadamente.

De cara a implantar sistemas para la mejora en la gestión del tiempo, considero fundamental:

- Una primera fase de sensibilización-formación, hacer ver a las personas las ventajas que conlleva la correcta gestión del tiempo. Pienso que debemos establecer orientaciones generales, pero sin excedernos, buscando un equilibrio entre la eficiencia y la autonomía personal.
- Una segunda fase para establecer días y horarios para la realización de reuniones, tanto internas como externas. Dado que son muchas las horas que pasamos reunidos, gestionar también la organización de estas.
- Una tercera fase en la que fijemos los horarios a dedicar al teléfono, al correo electrónico y a la atención a la ciudadanía, que sin duda deben tener su espacio en la organización semanal. Sin olvidar que somos un servicio público, y los horarios deben estar orientados a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Iñigo Hernando Arriandiaga
Alcalde Galdakao 2019-

Llegué a la alcaldía de Galdakao el 15 de junio de 2019 con 32 años. Uno de los objetivos que tenía marcados como prioritarios era la reflexión sobre la optimización y adecuación de la administración local a la era digital y a la sociedad tecnológica. Era consciente de todo lo que ello conllevaría, ya que la implementación de medidas graduales en una empresa con una plantilla de

casi 200 personas no se materializa de un día para otro. Y para ello sabía que era indispensable recabar apoyo de personas que hubieran sido encargadas de gestionar diferentes Ayuntamientos, como son Julen Mendoza y Roberto Otxandio.

Por un lado, debíamos poner en marcha una nueva forma de relación interna entre los diferentes departamentos del Ayuntamiento. Pasamos de tener trece comisiones independientes a aglutinarlas en tres grandes grupos. Más allá de las consabidas fricciones que surgieron en un principio tras años de oxidación, el cambio derivó en un flujo de información natural entre áreas, revirtiendo paulatinamente en la mejora del tiempo empleado para proyectos transversales. Y siempre apoyándonos en el área de informática, clave de todo el proceso.

Por otro lado, debíamos priorizar e interiorizar lo que significa el concepto de atención ciudadana. Creo en una administración proactiva que actúe de oficio con sus vecinas y vecinos, frente a la que actúa de forma reactiva cuando ya no queda más remedio. Es por ello por lo que estamos inmersos en un proceso de mejora de forma de ejercer respecto a nuestra ciudadanía, aprendiendo de experiencias de otros municipios e implementando medidas que faciliten el trato directo mediante la comunicación telemática y la iniciativa por parte de la administración. Además de aumentar la confianza de la ciudadanía para con su administración más cercana, el objetivo es reducir los tiempos de los procesos relacionados con los trámites.

La optimización de la estructura interna de la organización y la proactividad del sistema de atención ciudadana influye en dos grandes aspectos: encauzamiento ágil de proyectos interdepartamentales y servicio competente de puertas hacia afuera, respectivamente. Ahora bien, sin obviar el elemento común a estas dos líneas de actuación: las relaciones personales. Creo firmemente en que una gestión clara y eficaz debe estar apoyada en el conocimiento y empatía hacia la persona que tienes enfrente, bien sea una compañera de un departamento ajeno al tuyo, o bien sea un ciudadano que necesita de su Ayuntamiento para continuar con su día a día. Y esto, a medio plazo, es beneficioso para todas las partes.

Si algo hemos aprendido a partir del 2020 es que la administración debe saber adaptarse a las necesidades del sistema en un tiempo récord. Quizá esta crisis sanitaria nos haya llevado simplemente a adelantar un proceso que debía llegar más pronto que tarde. Pero también nos hemos dado cuenta de

nuestra fragilidad y de cómo nos apoyamos en la comunidad para salir adelante, comprendiendo en mayor medida el factor humano y las circunstancias personales.

Dirijámonos, pues, hacia una administración solvente en la que la persona sea clave para el funcionamiento del engranaje. A fin de cuentas, ¿qué es la administración local sino una pequeña sociedad que convive con otra mayor?

Elena Robles Iruretagoiena
Secretaria del Ayuntamiento de Derio

¿Qué acciones crees que deberían implantar los Ayuntamientos para mejorar la gestión del tiempo?

El tiempo es un bien escaso, y más en el ámbito laboral, de ahí la importancia de que cada minuto en una organización sea productivo, y para ello es necesario una gestión adecuada del mismo dentro de la institución, ya que repercute en la prestación del servicio en la ciudadanía. Cualquier acción que quiera implantarse en un Ayuntamiento debe estar liderada e impulsada desde la Alcaldía como una prioridad.

Estructurar la organización interna de forma que se permita una toma de decisiones y transmisión periódica ágil y eficaz de las mismas a toda la organización.

Planificar todos los objetivos y acciones a llevar a cabo en el periodo que coincida con el mandato (cuatro años), contar con un cronograma que determine el tiempo estimado para la realización de estas, así como el presupuesto estimado de los mismos, que sirva de faro para saber a dónde llegar.

Compilar todos los procedimientos que se realizan en el Ayuntamiento en un único documento, que se completaría con los trámites que cada trabajador realiza en su puesto de trabajo y la forma de realizar dichas tareas.

Modernizar todas las herramientas de trabajo y subirnos al primer vagón de la tecnología y no al último. De ello depende la celeridad en la prestación del servicio a la ciudadanía.

Obligatoriedad de que cada trabajador disponga de una agenda semanal que comprenda las tareas a realizar diariamente, lo que facilitaría la

prestación del servicio en manera no presencial.

Respetar y cumplir con todo lo planificado, sin perjuicio de realizar las adaptaciones necesarias.

En definitiva, todo se resumen en ORGANIZAR la institución (ámbitos de toma de decisiones ágiles), los procedimientos (qué hacemos y cómo lo hacemos), objetivos (qué vamos a hacer en este periodo de tiempo), el personal (qué hace cada trabajador diaria o semanalmente), y el resto es complementario y que surge una vez que tenemos definido todo eso: herramientas de trabajo necesarias, simplificación de los procedimientos; en definitiva, mejora en la prestación del servicio a la ciudadanía. Con esa organización estamos en definitiva organizando el tiempo.

La gestión del tiempo en una organización es obligatoria para que los imprevistos sean una excepción y no una regla diaria, que es lo que hace que el tiempo sea productivo.

Ander Añibarro Maestre
Alcalde de Laudio 2019-

La situación actual nos ha hecho abrir los ojos a todas las administraciones sobre nuestra forma de trabajar. En cierto modo, la situación actual nos ha ayudado a evolucionar en diferentes materias que dentro de la Administración estaban muy poco desarrolladas.

La Administración está muy encorsetada en la burocracia y en los controles normativos establecidos, lo cual implica que, en muchas ocasiones, no se ponga el foco en lo realmente importante: la ciudadanía.

Como prestadores de servicios que somos, entre otras cosas, tenemos que centrarnos en nuestros vecinos y vecinas, y gestionar nuestro tiempo de forma adecuada para ser lo más eficientes y eficaces posible en el tiempo adecuado.

Desde los Ayuntamientos tenemos que poner en marcha diferentes métodos de trabajo y/o herramientas para mejorar la atención y la gestión de los tiempos. Entre ellos, y por poner algún ejemplo, el trabajo por objetivos y la planificación de estos. Si se establecen los objetivos de forma clara y se calendarizan las diferentes acciones, se establece una sistemática de trabajo

que permite gestionar los tiempos de forma mucho más adecuada y permite ser más eficaz.

En la actualidad, en las diferentes administraciones, nos encontramos inmersos en la reflexión sobre la atención del futuro derivada de la administración electrónica. Esta situación y la generada por la COVID-19 nos ha obligado, en muchos sentidos, a salir de las dinámicas habituales y del «como se ha hecho toda la vida» para adecuarnos a la realidad cambiante del momento.

Desde la administración en general, y desde los Ayuntamientos en particular, tenemos la obligación de adecuarnos para poder acometer nuestras funciones básicas y dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía y prestar los servicios necesarios de forma eficaz implantando nuevas visiones estratégicas, las cuales, en muchos casos, se han relacionado más con la empresa privada que con la Administración Pública.

Leire Artola Ugalde
Alcaldesa de Beasain 2020-

Nonbait ezinbesteko bada denborak ondo kudeatzea, hori Administrazioa da. Non, zerbitzua ematen bada ere, zerbitzu hori neurtzeko egon daitezkeen neurgailuak mugatuak diren edo apenas ukitzen diren. Non, legeen zurruntasunetik kanpo geratzen diren, beste enpresa batzutan egunero neurtu ohi diren ekintzak.

Joera orokorra, edozein lanetan, inertzia bati jarraitzea da. Inertzia horrek ordea, euskarri egokiak ez baditu, aurrez ondo antolatutako egitura eta sistematika batetan oinarrituta ez badago, beti arazoen atzetik eta ez aurretik ibiliko gera.

Eguneroko lanak asetzea bilatzen badugu, helburu neurgarriak jarri beharko ditugu; halabeharrez, egiten dugun hori neurtu ondoren baloratu, eta hobetu edo bere horretan jarraitzeko.

Legealdi bakoitza, Udaleko teknikari eta Udal Gobernuko alde politikoaren artean partekatutako **Legealdi Plana** onartzetik hasi beharko genuke, legegintzaldirako helburuak finkatuaz. Ondoren, ezinbestekoa da

maiztasunez, legealdi plan horren eraketa eta jarraipena egingo dion teknikari eta politikoez osatutako lantaldea osatzea.

Legealdi Planak ezarriko dituen « ideiei», **kronograma** eta aurrekontua itsatsi beharko zaizkio, ekintza bakoitza **proiektu** bat bailitzan. Ekintza, edozein dela ere, **neurgarri bihurtu** dadin.

Jarraipena egiteko, asteko bileren egitura antolatu beharko genuke eta bilera horiek denbora jakin batera mugatu. Bilera horiek ondo kudeatzea ezinbesteko izango da, gai zerrenda, akta, atzerapenen arrazoia eta abarrak denbora jakin batera mugatzeko, bilera amaigabeen aurrean ez egoteko.

Bileren egiturak barneratu eta **menperatu** behar ditugu, taldekako zein norbanako bilerak: bileren helburuak argi ezarriz eta informazioa partekatuaz, hartutako konpromisoei erantzuteko.

Guztiaren muturrean, norbanakoaren aste tipoa antolatzea legoke. Astero errepikakorrak izango diren bileretatik hasi eta ahal dela, ohiko denbora lapurtzen dizkigutenekin amaitu arte.

Zein helburu errepikakor ditut astero? Noiz erantzungo diet posta elektronikoei? Eta whatsappei? Telefono deiei? Aurrez aurrekoei nolanahi eta noiznahi egingo diet kasu edo egutegian sartuko dut horretarako denbora jakin bat?

Denbora antolatzetik hartuko diogu aurre arazoei eta horretarako tartea hartu ezkero, lasaitasun eta ziurtasun horretatik emango digu sormenak, amesten dugun etorkizuna marrazteko aukera eta ilusioa.

Helburu eta planifikaziorik gabe, bapatekotasunean murgilduta biziko gara.

Beti urjentziazko gai garrantzitsuekin lan egiten ohitzen bagara, egunerokoak jango gaitu, perspektiba galduaz, planifikatzeko, hausnartzeko denbora hartu ezinik, beti gainera datozkigun suak itzalduaz, estres eta nekeak janda.

Ines Gandarias Lekuona
Técnica de cultura del Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano

Una vez me dieron un consejo: «Si tienes que pedir un favor, busca a una persona que esté ocupada».

Con el paso de los años he podido comprobar que seguirlo es un acierto, aunque parezca un contrasentido.

Es probable que una persona ociosa o con menos obligaciones no perciba el valor del tiempo y la necesidad de administrarlo. Total, como dispone de él, puede perderlo o malgastarlo.

La experiencia también me ha enseñado a distinguir entre esas personas que siempre parecen ocupadísimas, sin tiempo para nada, puro movimiento, de esas otras que, sin hacer ruido, van cumpliendo con lo encomendado, llegando a todas partes, sin aspavientos ni alharacas.

Así, a mis 57 años, y partiendo del principio de guiarme más por la intuición que por la reflexión que me caracteriza, busco la colaboración con las personas ocupadas y eficientes, con las silenciosas y eficaces. Porque son prueba fehaciente de que el tiempo es oro y uno de esos bienes que, una vez perdidos, jamás se pueden recuperar.

Lo que yo pueda decir no figurará en guías de *coaching* ni en manuales para una mejor gestión. Suelo tener problemas para administrar ese oro que es el tiempo y, tratando de optimizarlo, lo pierdo con la horrible conciencia de saber que nunca lo recuperaré.

Cuando era joven decía en broma que tenía que leer la revista *Muy Interesante* , porque trataba temas de ciencia, naturaleza, tecnología, innovación, salud, historia, curiosidades… de forma divulgativa. Siendo como era más que previsible que nunca me convertiría en científica ni iba a trabajar en el campo de la tecnología o de la salud, necesitaba adquirir una culturilla general, unas nociones básicas sobre un amplio abanico de temas fundamentales en la época que me tocaba vivir.

Pues bien, en este tema tengo una sensación parecida. Ya hace unos años que me convertí en suscriptora del *Muy Interesante* de la gestión, también de la del tiempo, porque son evidentes e innegables su trascendencia y calado. Conozco herramientas, trato de utilizarlas, me aferro a la máxima que distingue entre lo importante (esencial, objetivo principal) y lo urgente (necesita una respuesta ya), elaboro mis listas de tareas, abogo y lucho por reuniones bien organizadas y desarrolladas, soy consciente de la importancia de la agenda como una de las mejores boticas contra el estrés…

Ahora que me va quedando menos tiempo y soy más consciente día a día de la necesidad de implantar un buen sistema de planificación y coordinación, una sólida comunicación entre áreas y servicios, agendas compartidas, de lo beneficioso que es analizar los hábitos y las rutinas y cambiar aquellos que no nos benefician, de la conveniencia de ser asertiva y

efectiva respecto a los ladrones del tiempo y las visitantes inesperadas; ahora que parece que por fin el papeleo interminable puede empezar a quedar atrás, que voy perdiendo miedo a tareas que aparecen como camiones, porque sé que los puedo aparcar con mayor facilidad si las fracciono, lo que me ayuda a procrastinar menos; cuando empiezo a saber lo que es delegar… aplaudo cada una de las iniciativas, intentos y programas cuyo objetivo es la implantación de sistemas de gestión eficiente en la administración, aunque sienta que, desafortunadamente, llego un poco tarde a la cultura de la gestión o, mejor dicho, su embate me llega un poco tarde a mí.

Mikel Amenabar Otaegi

Oficial jefe de la Policía Local de Errenteria

30 años de experiencia profesional en la Policía Local de Errenteria dan para ser testigo de diferentes y variadas etapas en lo que respecta a las personas que trabajan en un Ayuntamiento y los diferentes representantes políticos que lo han dirigido. Así, principalmente los mayores cambios que he observado en estos años tienen que ver con la evolución de las herramientas tecnológicas y las consecuencias que estas han traído a la administración. Cuando hablo de consecuencias, me refiero por ejemplo a la capacidad de organización y almacenamiento de información, lo cual, a su vez, ha brindado la oportunidad a los gestores de documentar cada vez más y de manera más eficiente la información obtenida y todo tipo de trámites realizados.

Ahora bien, esta capacidad de poder guardar y organizar cada vez más y mejor todos los trámites que se hacen en un Ayuntamiento, y con el objetivo de mostrarse transparentes como Ayuntamiento ante la ciudadanía, ha originado que cualquier mínima gestión deba quedar documentada en su correspondiente expediente administrativo.

Esto se ha traducido en la necesidad de más tiempo para cualquier trabajador de este Ayuntamiento y especialmente para aquellas personas que tienen cierta responsabilidad.

Ha llegado un punto en que uno mismo necesita ser un experto en saber gestionar su tiempo de trabajo para llevar a cabo sus tareas diarias y dejar todo debidamente cumplimentado, y ello no es una tarea fácil.

Creo que los Ayuntamientos podrían llevar a cabo las siguientes acciones para mejorar su gestión:

- Impulsar la formación en la gestión del tiempo en el trabajo (por medio del conocimiento y la formación uno puede llegar a ser más eficiente).
- Reflexión y estudio interno sobre qué es importante documentar y qué no, y cómo documentarlo, generando después directrices internas en coordinación con los diferentes departamentos.
- Mejora de los medios o herramientas informáticas que hagan más sencillos los trámites burocráticos.

Chiara Camarón Pacheco
Secretaria Ayuntamiento de Leioa

La normativa administrativa lleva mucho tiempo introduciendo principios como simplificación, racionalización de procedimientos, agilidad de actividades de gestión o planificación, que no son otra cosa que conceptos implícitos en una gestión responsable del tiempo.

La autonomía local, tal y como la define la carta europea que la reconoce y promueve, implica la capacidad efectiva de las entidades locales de ordenar y gestionar sus competencias, siempre en beneficio de sus habitantes. En ejercicio de dicha autonomía, por tanto, no se debe perder de vista dicho fin último, poniendo a la ciudadanía en el centro de la gestión. Debe procurar que la tramitación de los procedimientos y el ejercicio de las competencias sea lo más eficaz y eficiente posible, de tal manera que se optimice el tiempo de la ciudadanía, limitando al mínimo imprescindible el que tenga que utilizar para sus relaciones con la entidad.

El municipio puede implantar medidas de muy diversa índole (en muchos casos, preceptivas) para mejorar la gestión del tiempo. En algunos municipios, se están dando ya pasos firmes en relación con los trámites ciudadanos: manuales de procedimientos, eliminación de trámites y documentación innecesaria, puesta a disposición de formularios estándar, unificación de modelos e interoperabilidad. Así mismo, algunas entidades han apostado por poner a disposición de la ciudadanía oficinas de gestión

integral a las que debe dirigirse, en lugares de acceso cercanos a aquellos en los que realizan sus asuntos cotidianos, habilitando la relación no solo con todas las áreas municipales, sino también con otras administraciones.

En la cara más interna, una mejor gestión del tiempo se puede promover en el ámbito municipal con medidas como las siguientes, respetando siempre los límites legales:

- Planificación, evaluación y control para mejora continua.
- Implantación de la metodología *agile* : equipos multidisciplinares, participación con la ciudadanía en la configuración de procedimientos y servicios.
- Evaluación y uso de datos abiertos para la gestión de los procesos y recursos.
- En el procedimiento administrativo: impulso de oficio de los máximos trámites posibles, incluido el inicio, proactividad, homogeneización de expedientes transversales para una tramitación más rápida (eliminando fases innecesarias y utilizando plantillas de fácil fiscalización y validación), concentración de trámites, elaboración de informes y resoluciones conjuntas, así como uso de vistos buenos en informes o informes estándar con validez indefinida.
- Apuesta por la administración electrónica: fomentar, instruir y formar a la ciudadanía en el uso de la sede electrónica y otros medios a distancia como los que pueden existir en materia de pagos, y, por otro lado, implantar el gestor de expedientes y herramientas informáticas que eliminan unidades intervinientes en los procedimientos: sello de órgano, código seguro de verificación del documento electrónico, actuaciones automatizadas, prueba de notificación electrónica…
- Suscripción de acuerdos o convenios con administraciones que eliminan duplicidades e indirectamente reducen plazos de espera (centrales de contratación, encomiendas de gestión o procesos de selección conjuntos).
- Planificación por objetivos, evaluación del desempeño y uso de técnicas similares que mejoren la productividad de los empleados y empleadas públicas.

- Establecimiento de calendarios anuales en materia de prestaciones y de sesiones, y coordinación de agendas técnicas y políticas, reduciendo también el tiempo máximo de reuniones.
- Los Ayuntamientos debemos procurar adoptar medidas tendentes a no malgastar el tiempo de la ciudadanía, evitando cargas o esperas innecesarias: debemos plantearnos si hay cuestiones, más allá de las garantías legales y procedimentales, que hacen que el sector privado consiga prestar servicios de manera casi inmediata y las administraciones no. Durante todo el proceso de gestión municipal, desde la planificación hasta la evaluación, debe tener muy presente la necesidad de gestionar el tiempo a todos los niveles.

Sin duda, la (re)generación de valor en lo público pasa por una mejora de la gestión del tiempo: el tiempo es un artículo de lujo, cada persona debe ser dueña del suyo.

Txemi Paredes Cisneros
Interventor Ayuntamiento de Santurtzi

Es una muy buena reflexión como punto de partida, aunque pudiera parecer que tuviese poco «recorrido», ya que a esta pregunta la respuesta seguramente sería que todos y cada uno de nosotros gestionamos el tiempo de manera supereficiente, sin lugar a duda. Igual, en todo caso, en alguna ocasión en especial, pues sí que no hemos sido tan eficientes y hemos aprovechado un poco peor el tiempo. Manifestar de partida lo contrario sería tanto como reconocer que nosotros somos de «esos». ¿Pero en realidad cómo somos? Pues en general somos «gente normal », tendentes a minimizar nuestro esfuerzo y maximizar nuestra satisfacción individual. ¿Y cuál es entonces la clave de la evolución y de que no sigamos haciendo fuego con dos palos? Hay muchos factores, sin lugar a duda, pero uno, a mi entender, de los que influyen es el del método en su más amplio sentido.

Si aplicamos el método para todos los aspectos de la vida, nos encontramos con que somos capaces de evolucionar, entendiendo la evolución en el sentido de la mejora continua.

Aplicando el criterio del método al tiempo llegamos fácilmente a la conclusión de que el tiempo (laboral) no es nuestro tiempo, sino que pertenece a la organización de la que formamos parte, ya que el método de trabajo no nos pertenece a nosotros en ningún caso, sino a la organización, que es la que debe establecer nuestro método particular, objetivos y para «qués». Que nosotros planteemos en nuestro día a día unos quehaceres no es más que parte de nuestra misión. No puede subsistir una organización sin método. La clave de la organización es la gestión del método del tiempo. Debe existir en la organización un método de integración de los n-factores productivos que garanticen un resultado eficiente.

Y ese método pasa por la subordinación de los intereses particulares a los intereses generales, lo que implica que la organización tome conciencia de ese extremo y fije unos objetivos claros, conocidos y transmitidos a todos los miembros, haciéndoles partícipes de estos, de tal manera que cualquier planificación sea compatible con el objetivo general, y no a la inversa.

La actual situación ha puesto de manifiesto que somos capaces, con método, de evolucionar hacia nuevos escenarios. La Administración también debería aprovechar esta revolución para replantearse el método de gestión de los servicios públicos. Tenemos mucha suerte de que las nuevas generaciones son tecnológicamente muy avanzadas y amoldables a los cambios. No debiéramos quedarnos en los viejos dogmas de fe del procedimiento decimonónico ni quedarnos en la revolución de la tecnología como un fin en sí misma. Todas esas herramientas son solo eso: herramientas que nos permiten gestionar de manera más eficiente el tiempo y los métodos de cumplir los principios de la ley y el derecho para prestar las nuevas necesidades de nuestros vecinos a los que servimos. ¿Para qué estamos, si no?

Gorka Artola Alberdi
Alcalde de Bergara

Pocas semanas después de acceder a la alcaldía, una exhomóloga en el cargo me hizo la siguiente afirmación: «Empezarás a vivir mejor cuando aceptes que la agenda es la que manda sobre ti, y no al revés».

Y lo cierto es que debo darle parte de razón; al zambullirte en el Ayuntamiento, te das cuenta de que no solo tu agenda se ve condicionada, sino el de toda la organización, por no sé qué oscuras fuerzas que nos abocan a trabajar «al apretón», tal como una responsable de área nos recuerda incisivamente. Una forma de no sufrir de algún mal de salud es asumir que el orden establecido en nuestras organizaciones es el único posible y tratar de surfear la ola.

La otra es tomar conciencia de tal situación, pararse a analizar en qué se nos va el tiempo y tratar de gestionar el tiempo de los miembros de la organización de la manera más eficiente posible para dar respuesta a las necesidades. Y para ello debemos entender que el tiempo de todos los miembros de una organización es tiempo de la propia organización, por lo que la gestión de ese tiempo también es susceptible de organizarse en beneficio de esta.

Debemos crear espacios temporales para cada tarea y blindarlos de interrupciones, planificar y organizar las tareas de forma que el cúmulo de ellas pase a ser una lista de tareas con un orden de prioridad, un tiempo de ejecución y objetivos definidos.

Mejorar la comunicación entre los miembros nos llevará a evitar malentendidos y ahorrar el tiempo perdido por esta causa, al mismo tiempo que mejorará nuestro ambiente de trabajo.

En definitiva, si optamos por hacer el esfuerzo de gestionar el tiempo propio y el de nuestra organización no solo viviremos mejor, sino que haremos vivir mejor a nuestro entorno, mejoraremos la calidad de nuestro trabajo y optimizaremos el funcionamiento de nuestra organización.

Creo que merece la pena intentarlo.

Agradecimientos

A veces en la vida te encuentras con personas excepcionales. Una de esas personas es Pedro Layant. Le conocí colaborando en un proceso de mejora en la Dirección de Cultura de la diputación foral de Gipuzkoa. En dos breves conversaciones que mantuve con él, y al escuchar sus breves y acertadas intervenciones durante el proceso, tomé conciencia de su capacidad y solvencia humana y profesional, en especial en el sector del libro. Tan fue así que me atreví a pedirle que leyera este trabajo y me ofreciera su *feedback* . En apenas unos días me encontré con una revisión ortotipográfica y de estilo realizada por su parte. Con un exceso de prudencia no me ofreció su *feedback* hasta que le insistí. Como ya me imaginaba, su *feedback* me proponía darle la vuelta al libro. Tal vez ha sido la primera vez en mi vida que he aceptado un *feedback* sin ponerle un «pero». Y así lo he hecho. Le he dado la vuelta al libro. Te leí en algún sitio que lo más raro que te ha sucedido nunca fue cuando… «alguien sonríe, alguien agradece el trabajo que haces…». Que sepas, Pedro, que gracias a tu colaboración, al dar por finalizado este libro, he sonreído. Te la agradezco de todo corazón.

Cuando finalicé el Máster de Coaching Ejecutivo con de Deusto Business School, me sentí muy satisfecho con la inversión realizada. Lo que no esperaba es que, pasados los años, iba a poder seguir contando con la proximidad de José María Gasalla (codirector del M áster). Cada vez que he escrito un libro le he pedido algo. La primera ocasión le pedí un prólogo y me regaló uno de los mejores prólogos que a un escritor novel se le podía ofrecer. En esta ocasión le pedía consejo sobre la edición de este libro. Recibí respuesta inmediata. Me felicitó por este nuevo alumbramiento, me ofreció unos apuntes sobre el tema central de este trabajo: «Además, el tema del tiempo es siempre paradójicamente atemporal, con lo cual, siempre interesa. Yo suelo decir que tenemos todo el tiempo que hay, que ese no es el problema; el problema está en cómo lo priorizamos, cuál es el rol que queremos tener en cada momento de nuestra vida y también las creencias que tenemos respecto al tema del *multitasking* y otras cuestiones al respecto». Y, finalmente, me trasladó sus experiencias con el mundo editorial en general y con Círculo Rojo en particular.

Creo que en aquel Máster solo pudimos apreciar la punta del iceberg que es José María Gasalla (en mi caso, ya he metido varias veces la cabeza bajo el agua y estoy viendo la magnitud que tiene el bloque). Mil gracias, José María.

Cuando, como Otxandio & Team, dinamizamos la primera sesión en una nueva organización, lo primero que hacemos es presentar nuestro equipo. Equipo del que también forma parte Gorka Otxandio, mi hijo. Ya en el primer *coffee break* suele ser habitual que se dirijan a él para interrogarle sobre cómo se lleva esto de trabajar con su padre. Si me lo preguntaran a mí, contestaría que trabajar con mi hijo para mí está siendo una lotería. En lo que respecta a mi faceta escritora, siempre es él quien se lee el primer borrador, y me hace las primeras correcciones. Es quien me ofrece un *feedback* sincero y, además, fundado, que termina aportándome las fuerzas y el ánimo necesarios para culminar el trabajo. He descubierto que el momento más adecuado para que verbalice sus *feedbacks* y yo para recibirlo es cuando vamos a las sedes de los clientes; él, conduciendo, y yo, a su lado. Ya son, con este, tres libros que voy escribiendo. Sin tu colaboración no hubieran sido posibles. Tendrás que seguir «conduciendo».

Y a ti, June… será difícil que Otxandio & Team precise de una enfermera, pero lo que yo siempre voy a necesitar es poder ver tu sonrisa y escuchar tu respuesta-pregunta con tono de cascabeles: «Aita!… eta zu zelan? ».

Este libro, al igual que los dos anteriores, no hubieran sido posibles sin mis experiencias. Experiencias que he podido vivir gracias a quienes, en este difícil arte del vivir, me han ofrecido tanta confianza como oportunidades. Personas a las que, en forma de *obiter dicta* , han quedado recogidas en el relato de aquellas.

Oportunidades que me han permitido construir teorías, como diría Berne, de verdad, que son las que han sido extraídas de la experiencia.

Tampoco hubieran sido posibles los tres libros si no hubiera tenido la dicha de tener clientes. Clientes que con vuestras demandas me habéis permitido mejorar cada teoría. Clientes que, en algunos casos, tal vez más de los que la praxis profesional recomendaría, os habéis convertido en personas con las que comparto verdaderos momentos de amistad. Amistad que quiero agradecer y reconocer ofreciéndoos humildemente un espacio, en este, también vuestro libro, con vuestros prólogos y testimonios.

¡Y qué sería de un libro que no es leído! Agradecido, pues, a todas las personas que lo estáis leyendo.

No me olvido del equipo de Otxandio & Team, de Mitxel, Amaia, Leire y Gorka, sin cuya colaboración y comprensión nada de esto estaría siendo posible.

Y, para finalizar, no puedo olvidarme de ti, Jaione… La emoción que siento cada vez que escucho al grupo musical Café Quijano tu canción «Robarle tiempo al tiempo».

Despierto.
Y no sé cómo robarle tiempo al tiempo.
Cada día, cada noche es un momento.
Se escapa y no le robo tiempo al tiempo.
Solo sé que es infinito lo que siento.
Y doy gracias por tenerte y solo pienso
a ver, cómo le robo tiempo al tiempo…

Bibliografía

Peters, B., & Pierre, J. (2017). *The next public administration. Debates & Dilemmas.* SAGE Pulications Ltd.

Aguado Romo, R. (2015). *Es emocionante saber emocionarse.* Madrid: EOS.

Arola, E., & Piqueras, C. (2015). *Coaching de equipos. Lo que se necesita saber para facilitar el desarrollo de un equipo.* Barcelona: Bresca (Profit Editorial).

Arrigorriaga, A. (2013). Plan de comunicación 2013-15.

Arroyo Jiménez, L. (2017). *La administración de recursos escasos.* Obtenido de https://almacendederecho.org/la-administracion-recursos-escasos

Bejjani, A. (3 de agosto de 2020). «Stay visible: but don´t be needed. How Alain Bejjani is leading through the unexpected». *McKinsey Quarterly* . (G. D'Auria, Entrevistador) Obtenido de https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/stay-visible-but-dont-be-needed-how-alain-bejjani-is-leading-through-the-unexpected

Bennis, W. (2000). *Dirigir personas es como adiestrar gatos* (3.ª ed.). (C. L. Soriano, Trad.) Editorial Universitaria Ramón Areces.

Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa.* Madrid: Estudio de comunicación-Banco Santander.

Berne, E. (1974). ¿Qué dice usted después de decir HOLA? (N. Daurella, Trad.) Barcelona: Grijalbo.

Berne, E. (2002). «Más allá de una teoría del impacto de la interacción interpersonal en la cooperación». En F. d. información (Ed.). *7: 275-292. Cuadernos de Información y Comunicación* .

Bridges, W. (2009). *Managing transitions.* Da Capo Press Inc.

Buenafuente, A., & Romero, B. (5 de diciembre de 2020). *Nadie sabe nada* (programa de radio). *(Programa 14), Temporada 8* . Cadena SER.

Campanella, J. J. (Dirección). (2009). *El secreto de tus ojos* [Película].

Carbonell i Roura, E. (2018). *Elogio del futuro.* Arpa ideas.

Corrêa Gomes, R. (2005). «Who are the relevant stakeholders to the local government context? Empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of English Local Authorities». *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA* .

Critchley, B., & Casey, D. (1989). «Organisations Get Stuck Too». *Leadership & Organization Development Journal. Volumen 10, n.º 4* , 3-12.

Dalal, V., Krishnakanthan, K., M'nstermann, B., & Patenge, R. (2020). *Tech Debt: Reclaiming Tech equity.* McKinsey Digital. Obtenido de https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-debt-reclaiming-tech-equity?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=dff7cf12-791c-4152-862d-c098fdc72181&hctky=12251389&hlkid=40fe7940b86c4f3cbccc3eece0939fcf

De Shazer, S. (2009). *En un origen las palabras eran magia.* Gedisa.

Deloitte. (28 de julio de 2017). (Podcast) | Deloitte Insights. *A matter of time* .

Dewar, C., Keller, S., Sneader, K., & Strovink, K. (21 de julio, 2020). «The CEO moment: Leadership for a new era». *McKinsey Quarterly* . Obtenido de https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-ceo-moment-leadership-for-a-new-era

Disney, W. (Dirección). (1951). *Alicia en el país de las maravillas* [Película].

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa.* (S. Lledó Rando, Trad.) Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial SAU.

Drucker, P., & Snyder Kuhl, J. (2016). *Las cinco claves de Peter Drucker.* (L. Sotelo Montes, Trad.) Barcelona: BRESCA (PROFIT EDITORIAL).

Echeverría, R. (1998). EL CICLO DE LA PROMESA: eslabón básico de la coordinación de acciones. Newfield Consulting.

Echeverría, R. (1999). El fenómeno del callar y las rutinas defensivas en las organizaciones. Newfield Consulting.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación.* Granica.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje.* Santiago de Chile: JC SAEZ Editor.

Echeverría, R. (noviembre de 2016). *Breve Genealogía del Desarrollo Ontológico de Occidente.* Obtenido de ewfieldconsulting: https://www.newfieldconsulting.com/

El Economista . (13 de mayo de 2021). «Las empresas priorizan la capacidad de aprendizaje sobre el conocimiento». *El economista* .

Frankki, Bevins; De Smet, Aaron. (2013). «Making time management the organization's priority». *McKinsey Quarterly* .

Gasalla, J. (2011). *Asunto: Confianza y Compromiso.* LID Editorial Empresarial, S.L.

(s.f.). *Gestión eficaz del tiempo: Primero lo primero.* Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo autónomo.

Godin, S. (2009). *Tribus.* Barcelona: Gestión 2000.

Gómez Bahillo, C. (2001). Burocracia y administración pública. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <http://www.5campus.com/leccion/burocracia>

Gracián, B. (2007). *El arte de la prudencia.* Barcelona: Temas de hoy.

Haidt, J. (2019). *La mente de los justos.* Barcelona: Ediciones Deusto S.A.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as amazing as the people inside them.* Harvard Business Review Press.

Hong, W. P. (1 de octubre de 2020). «How the CEO of Samsung SDS sets a course for 'humble and speedy'». (R. Lee, entrevistador) *McKinsey*

Insights . Obtenido de https://www.mckinsey. com/featured-insights/asia-pacific/how-the-ceo-of-samsung-sds-sets-a-course-for-humble-and-speedy

Iturrioz, J. (2017). *El liderazgo en el siglo XXI.* Barcelona: Gestión 2000. Grupo Planeta.

Jiménez Asensio, R. (s.f.). *Seis hipótesis sobre la Administración Pública y la selección de empleados públicos en la próxima década.* Obtenido de *La mirada institucional* : https://rafaeljimenezasensio.com/2019/04/11/seis-hipotesis-sobre-la-aministracion-publica-y-la-seleccion-de-empleados-publicos-en-la-proxima-decada/

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). «Intuitive prediction: Biases and corrective procedures». *TIMS Studies in Management Science, 12* , 313-327.

Köler, A. (2018). *El tiempo regalado. Un ensayo sobre la espera.* (C. García Ohlrich, Trad.) Barcelona: Libros del Asteroide.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Exemplary Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The Leadership Challenge* (Fifth Edition ed.). San Francisco: JOSSEY-BASS.

Lalwani, R., & Ammar Zaheer, S. (2017). «Scheduling the impossible». *Deloitte | A Middle East Point of View | Schedule management* .

López-Tarto, L. (1997). *Dinámica de grupos: cincuenta años después.* Desclée De Brouwer.

Mackenzie, A., & Ni ckerson, P. (2009). *The Time Trap* (Fourth edition ed.). AMACOM.

Madinaveitia Foronda, J. (2000). El Nuevo Tranvía de Bilbao, un Reto Necesario. *Calidad e Innovación en los Transportes 2000. IV Congreso de Ingeniería del Transporte* (volumen 4, pp. 2313-2320). Valencia: Jos-e V. Colomer y Alfredo García Editores.

Maese, E., & Emond, L. (febrero de 2021). «What 150 Top CHROs Are Saying About Productivity After 2020 *».* Obtenido de www.gallup.com: https://www.gallup.com/workplace/329702/150-top-chros-saying-productivity-2020.aspx

Maquiavelo, N. (2012). *El Príncipe.* (E. Leonetti, Trad.) Barcelona: ESPASA.

Marcet, X. (24 de enero de 2021). «'Reunionitis' online». *La Vanguardia* .

Marrero Hernández, A., Castaño Trujillo, M., & Romero Quintero, L. (1995). *El poder de las organizaciones.* Las Palmas Gran Canaria: CIES-Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales.

Martínez Castilla, S. (2016). «La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber». *MISIÓN JURÍDICA. Revista de Derecho y Ciencias Sociales* (10), 141-154.

Maswell, J., & Rieckhoff, K. (2021). America 2021: «Making change happen against the odds». *McKinsey Insigths* . Obtenido de https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/america-2021-making-change-happen-against-the-odds

Maturana Romesín, H. (1991). *El sentido de lo humano.* Santiago: Ediciones Pedagógicas Chilenas, S.A.

Maturana Romesín, H. (2002). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política.* Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Maturana Romesín, H., Porksen, B. (2005). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer.* Santiago de Chile. JC SAEZ EDITOR.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona: Ariel.

Moreno Ramos, J. (2005). *Hacer, sentir y pensar (actividades para mejorar la comunicación).* ÑAQUE Editora.

Naím, M. (2016). *Repensar el mundo: 99 sorpresas del siglo XXI.* Debate.

Nardone, G. (2018). *Siete cuestiones esenciales para conocer al ser humano.* (J. C. Gentile Vitale, Trad.) Barcelona: Plataforma.

Navarro Macías, R. (7 de noviembre de 2019). «Más productividad y menos estrés. Cómo controlar la agenda antes de que ella te domine a ti». ROCÍO NAVARRO MACÍAS 07/11/2019. *La Vanguardia* .

Ngasa, M. (2015). *Impact of time management on work performance in local government authorities in Tanzania: A case study of Musoma municipal council.* Tanzania.

Nicolás, G. (2006). *Remando juntos.* LID.

Onzain Gutiérrez, M. (2017). *JOSÉ RAMÓN MADINAVEITIA FORONDA. VOCACIÓN DE SERVICIO.* Madrid: Fundación ESTEYCO.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Un nuevo modelo de gobierno.* México: Gernika.

Otxandio Izagirre, R. (julio-diciembre de 2016). « “Venimos de donde vamos”. Implantación de Servicios de Atención Ciudadana y manuales de

procedimiento en ayuntamientos vascos». *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. N.º 11* , 78-91.
Otxandio Izagirre, R. (2019). *El proceso de contratación en el coaching. La suposición es el camino más habitual del error.* Getxo: Lettera Publicaciones.
Otxandio Izagirre, R. (2019). *UDALBARRIA: Guía para la transformación de los ayuntamientos.* Getxo: Lettera publicaciones, S.L.
Otxandio Izagirre, R. (2020). «"Covid 19" un Cisne Negro».
Pascal, B. (2005). *Pensamientos.* (M. Armiño, Trad.) Madrid: Valdemar.
Pascal, B. (2018). *Pensamientos.* ES: Tecnos.
Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas, la inteligencia emocional de los equipos.* Alienta editorial.
Pequeño, P., & de Betolaza, I. (2017). *Presupuesto en Base Cero: ¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?* Visión Deloitte.
Porter, M., & Nohria, N. (2018). How CEOs Manage Time. *Harvard Business Review* , (julio-agosto).
Quintana, J., & Cisternas, A. (2014). *Relaciones poderosas.* Kairós.
Ries, E. (2011). *The Lean Startup.* Port Folio Penguin.
Ro gers, C. R. (2011). *El proceso de convertirse en persona* . (Liliana R. Wainberg, Trad.) Paidós Ibérica.
Rogers, C. R. (2012). *Grupos de encuentro* (2.ª ed.). (A. Payró de Bofanti, Trad.) Buenos Aires: Amorrortu Editores.
Rojas Marcos, L. (2019). *Somos lo que hablamos.* Grijalbo.
Salas, J. (23 de diciembre de 2019). «El cerebro nos impide ver la fuerza de los argumentos que nos contradicen». *El País* .
Sánchez Albavera, F. (2003). Planificación estratégica. *CEPAL. Serie Gestión Pública* .
Sandel, M. (2020). *Filosofía pública: ensayos sobre la moral en política.* (A. Santos Mosquera, Trad.) ES: DEBATE.
Saramago, J. (2001). *La caverna.* Madrid: Alfaguara.
Sorkin, A. (Dirección). (2005). *El ala oeste de la Casa Blanca (título original: The West Wing) Temporada 6.ª*. Episodio 12 « *365 days* » [Serie].
Taleb, N. N. (2008). *El cisne negro.* Barcelona: Paidós.
Varlamova, V. (2008). *The Relationship between Time Management and DecisionMaking Processes. Thesis doctoral University of Canterbury.*

Villoria Mendieta, M. (2009). «La administración burocrática y la nueva gestión pública». *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha* . Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Admin istraciones Públicas.

Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad.* Madrid: S.L. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA DE ESPAÑA.

Whitmore, J. (1992). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Paidós.

Wolk, L. (2007). *El arte de soplar brasas.* Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. El círculo vicioso de la insatisfacción 23
Ilustración 2. Modelo agenda semanal política 95
Ilustración 3. Modelo agenda semanal técnica 96
Ilustración 4. El ciclo de la promesa. Etapas y fases 106
Ilustración 5. El ciclo de la promesa. Etapa constitución.
Fases Creación de contexto y negociación 108
Ilustración 6. El ciclo de la promesa. Etapa de cumplimiento.
Fase realización 109
Ilustración 7. El ciclo de la promesa 111
Ilustración 8. La delegación como necesidad 146
Ilustración 9. Claves para una delegación exitosa 147
Ilustración 10. Esquema de nuestro modelo inspirado
en el modelo de Transformación Relacional 169
Ilustración 11. Representación Modelo de Transición William Bridges 176
Ilustración 12. Triángulo de la actividad actual 183
Ilustración 13. Triángulo de la actividad deseada 184
Ilustración 14. Acróstico EPEA 186
Ilustración 15. Acróstico EKIN 188

1 La definición de salud que ofrece la OMS (Organización Mundial de la Salud).
2 McKinsey & Company es la empresa asesora y consejera de confianza de muchas de las empresas e instituciones más influyentes del mundo.
3 Empresa estadounidense de computación en la nube.
4 Frederick Winslow Taylor, ingeniero estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo, y es considerado el padre de la Administración Científica.
5 Henry Ford, empresario y emprendedor estadounidense, fundador de la compañía Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción modernas utilizadas para la producción en masa.
6 Max Weber, sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la Administración pública.
7 Gallup, Inc. es una empresa estadounidense de análisis y consultoría de gestión que ofrece sus servicios a líderes y organizaciones en todo el mundo.
8 Expresión tomada del poema «Invictus» de William Ernest Henley.
9 Peter Drucker es considerado el principal filósofo en materia de gestión y padre del management. Abogado austriaco que trabajó como consultor y profesor de negocios.
10 Empresa del Grupo Urazca dedicada a la recogida (selectiva y no selectiva) y transporte de residuos sólidos urbanos, limpieza viaria, tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos y mantenimiento de parques y jardines, así como la limpieza exterior de edificios públicos y alcantarillado.
11 Sigla conformada a partir de las iniciales del concepto retorno de la inversión en lengua inglesa Return On Investment.
12 Esta dinámica y otras técnicas que aparecen en este libro las incorporé durante las sesiones ofrecidas por el profesor Ovidio Peñalver en el Máster de Coaching Ejecutivo que cursé en Madrid en el año 2015 en Deusto Business School. En el apartado de «Bibliografía» incorporamos las referencias en las que se pueden encontrar diferentes dinámicas y técnicas proyectivas para favorecer la toma de conciencia (Wolk, 2007) (Peñalver, 2009) (Nicolás, 2006) (López-Tarto, 1997) (Moreno Ramos, 2005).
13 Caroline Ghosn es una empresaria estadounidense miembro activo de la comunidad Global Shapers del Foro Económico Mundial.
14 Modelo que se atribuye a Graham Alexander, y que John Whitmore popularizó.
15 Denoominación del grupo juntero del Partido Nacionalista Vasco.
16 El trazado del metro de Bilbao debía atravesar dos veces la ría y la mala calidad de su subsuelo no permitía afrontar su ejecución con los métodos tradicionales. José Ramón optó por la utilización de túneles prefabricados de hormigón, una técnica denominada «túneles flotantes» que fue la primera vez que se utilizó en el estado.
17 Majid Al Futtaim (en árabe: ماجد الفطيم) es una sociedad de cartera emiratí con sede en Dubái, que en 2015 poseía y operaba centros comerciales, establecimientos minoristas y de ocio en Oriente Medio y África del Norte.
18 La indagación ortogonal surge cuando llegamos a un punto donde ya no avanzamos, nos faltan piezas para completar el rompecabezas y precisamos encontrar coherencia donde aparentemente hay incoherencia. En este tipo de indagación hacemos preguntas desde nuestra intuición para encontrar lo que falta.
19 Empresa número uno mundial de la comunicación exterior.
20 Entendida como la tendencia a subestimar el tiempo para completar una tarea.
21 El ciclo de la experiencia se inicia cuando la persona, en estado de reposo, identifica alguna necesidad. Toma conciencia de ella y, a continuación, busca el elemento que la vaya a satisfacer. Encontrado el elemento, satisface la necesidad y volverá al estado de reposo inicial.